

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Sander Kalda

**TÖÖTAJATE RAHULOLU
SISEKOMMUNIKATSIOONIGA
ETTEVÕTTES TELE2 EESTI AS**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad	5
1.1. Sisekommunikatsiooni definitsioon ja olulisus ettevõttes.....	5
1.2. Info liikumise suunad ja kanalid	12
1.3. Töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga	19
2. Sisekommunikatsiooniga rahulolu uuring ettevõttes Tele2 Eesti AS	24
2.1. Tele2 Eesti AS lühiülevaade, uurimismeetod ja valim	24
2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused ja järeldused	27
2.3. Ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhustamiseks	42
Kokkuvõte	45
Viidatud allikad	47
Lisad.....	49
Lisa 1. Tele2 Eesti AS töötajate ankeetküsitlus.....	50
Lisa 2. Intervjuu küsimused	54
Summary	55

SISSEJUHATUS

Viimasel aastakümnel on olulisel määral arenenud informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia. Antud areng on andnud ettevõtetele mitmeid uusi valikuvõimalusi sisekommunikatsiooni edendamiseks ja vajaliku informatsiooni edastamiseks. Seega muutub ettevõttes järjest olulisemaks ka sisekommunikatsiooni kontrollimine ning vajadusel reguleerimine, et muuta tõhusamaks informatsiooni liikumise protsesse ettevõttesiseselt.

Ettevõtte üheks oluliseks osaks on tõhus sisekommunikatsioon erinevate osakondade vahel. Eriti oluline on kommunikatsioon keskmiste ja suurettevõtete hulgas, kus on oluliselt rohkem töötajaid kui väikeettevõtetes ning seetõttu ka erinevat siseinformatsiooni, mida peab töötajate hulgas levitama. Tõhus sisekommunikatsioon tagab ka ettevõtte sisese toimetuleku, selleta ei oleks ettevõtetel võimalik olla majanduslikult edukad. Läbi tõhusa sisekommunikatsiooni on võimalik ettevõttel täita püstitatud eesmärgid ning püüelda visioonile lähemale. Hoolikalt läbimõeldud sisekommunikatsioon tõstab olulisel määral ka töötajate rahulolu ning muudab nad õnnelikumaks. Ühtlasi kasvab nõnda ka tööviljakus ja ettevõtte suudab täita läbi töötajate püstitatud eesmärgid.

Töö teema on aktuaalne, kuna ettevõttes varasemalt autori poolt läbi viidud töötajate rahulolu-uuringust selgus, et töötajad pole rahul ettevõttesisese info liikumisega ning kommunikatsiooniga erinevate osakondade vahel. Samuti puudub ettevõttes ühene juhend sisekommunikatsiooni puhul informatsiooni edastamiseks ning info paljususe tõttu muutuvad tööprotsessid mõnikord aeganõudvamaks ja ühtlasi ka muudavad ettevõtte toimimist kliendi jaoks aeglasemaks.

Käesoleva diplomitöö eesmärk on teha ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks Tele2 Eesti AS-is. Eesmärgi täitmiseks analüüsib töö autor sisekommunikatsiooniga seotud erialast kirjandust, mille põhjal viiakse organisatsioonis

läbi ankeetküsitlus ja intervjuu eelnevalt koostatud valimi põhjal. Uuringu tulemused selgitavad hetkel ettevõttes kasutatavaid sisekommunikatsiooni vahendeid, sisekommunikatsiooniga seotud rahulolu ja selle parendamise võimalusi. Ettevõtte sisekommunikatsiooniga rahulolu taseme järgi on võimalik hinnata selle juhtimise parendamise võimalusi ning teha sobilikud ettepanekud kitsaskohtade lahendamiseks.

Uurimisülesanded, millele autor oma tööga vastused leiab on järgmised:

- kirjeldada sisekommunikatsiooni teoreetilisi lähtekohti,
- võrrelda kommunikatsioonikanaleid ja nende tõhusust,
- välja selgitada ettevõtte töötajate rahulolu kasutatavate kommunikatsioonivahenditega,
- analüüsida ankeetküsitluse vastuseid,
- teha ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks Tele2 Eesti AS-is.

Töö on jagatud kaheks osaks – teoreetiliseks ja empiiriliseks, mille esimene osa omakorda jaotatakse kaheks alapunktiks. Esimene osa keskendub sisekommunikatsiooni teoreetiliste lähtepunktide lahtiseletamisele. Esimeses osas on välja toodud ka võimalikud sisekommunikatsioonivahendid, -kanalid ja nende kasutusvõimalused. Töö teine osa on jaotatud kaheks alapeatükiks ning kajastab ettevõttes läbi viidud sisekommunikatsiooni uuringu tulemusi ning ettepanekuid selle juhtimise parendamiseks.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat Taavi Tambergi ja ettevõttepoolset esindajat Kairi Kriivasoni, kes aitasid olulisel määral kaasa käesoleva diplomitöö valmimisele ning olid valmis aitama töö autorit tekkinud küsimuste ja murede korral.

1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Sisekommunikatsiooni definitsioon ja olulisus ettevõttes

Ettevõtetes juhitakse mitmeid erinevaid protsesse selle nimel, et ettevõtte oleks kasumlik omanikele ja juhtkonnale. Kui kõik protsessid toimivad, suudab ettevõtte saavutada püsitatud eesmärgid. Üheks valdkonnaks, millele tuleb tähelepanu pöörata on ettevõttesisene kommunikatsioon. Ettevõtte jaoks on kommunikatsiooni juhtimine oluline, et vajalik informatsioon jõuaks töötajateni, kellel on seda vaja oma töö tegemiseks. Seetõttu peab olema ettevõttesiseselt selge, kuidas ja kellele informatsiooni edastatakse. Tänapäeval on hakatud sellele ka üha enam tähelepanu pöörama ja antud valdkonda on uuritud mitmete erinevate inimeste poolt. Samuti tuleb kommunikatsiooni tõhusust uurida ettevõtetes, kus on palju töötajaid ja informatsiooni õigeaegne saatmine ja vastuvõtmine on väga olulisel kohal töö edukuse eesmärgil. Ühtlasi pööratakse tihtipeale rohkem tähelepanu ettevõtte välisele kommunikatsioonile, kuid taoline mõtteviis on liialt ühekülgne ning ettevõttele kahjulik.

Ettevõtte on saavutanud edu läbi mitmete oluliste tegurite – üheks neist on tõhus kommunikatsioon ettevõtte väliselt, kui ka siseselt. Kommunikatsiooni on defineeritud mitmete autorite poolt. Ühena mitmetest võib esile tuua Gregory G. Browni, kes defineeris kommunikatsiooni kui informatsiooni edastamist ühelt inimeselt teisele, olenemata sellest, kas see tekitab vastuvõtjas usaldust või mitte, kuid edastatav informatsioon peab vastuvõtjale olema arusaadav (Communication Theory 2010).

Kommunikatsioon on protsess, mille abil inimesed jagavad tähendust. Üldiselt on kommunikatsioon tahtlik, pingutust nõudev tegevus, saamaks vastust. Inimestevaheline kommunikatsioon on tegevus, kus sõnade, piltide ja muude stiimulite abil antakse edasi

mõtteid. See tähendab, et iga osaleja peab täielikult mõistma teise osaleja edasiantud mõtete tähendust, vastasel korral ei toimu inimestevahelist dialoogi. Teadmiste ja kommunikatsiooniprotsesside mõistmise kaudu on tõenäolisemalt võimalik mõjutada inimeste käitumist ja hoiakuid saavutamaks ettevõttes püstitatud eesmärgid (Holm 2006: 493-504).

Fieldingu (2006: 13) järgi täidab tõhus kommunikatsioon ettevõttes kolme olulist funktsiooni:

- kindlustab töötajate arusaama ettevõtte eesmärkidest ja paneb nad selle nimel pingutama;
- motiveerib töötajaid uusi ideid genereerima ja olema paindlik;
- kindlustab toodete ja teenuste kvaliteedi ning vajalikud standardid.

Kommunikatsiooni esinemist organisatsioonis jaotab Fielding konteksti järgi. Kõige tõhusamaks peab ta kahe töötaja vahelist kommunikatsiooni, mis võib esineda arenguveestlustel juhi ja töötaja vahel, intervjuudel, kui ka alluvate juhendamise puhul. Kommunikatsiooni esinemise vormid on lisaks kahe töötaja vahelisele väikestes gruppides ja suuremates gruppides kommunikatsioon. Väiksemate gruppide kommunikatsioonis vahetatakse informatsiooni ning tehakse näiteks müügistrateegia otsuseid. Suuremates gruppides võib osaleda kogu ettevõtte töötajaskond ning sel puhul võidakse rakendada üldisemat diskussiooni ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kohta (Fielding 2006: 10-11).

Seega selgub ülal mainitud definitsioonidest, et kommunikatsioonis osaleb vähemalt kaks inimest, kes vahetavad omavahel informatsiooni. Muidugi on kommunikatsiooni mõiste aastatega muutunud üha täpsemaks ning definitsioonile on lisatud mitmeid mõjutavaid asjaolusid, millega tuleb arvestada. Näiteks mõjutavad tõhusat kommunikatsiooni informatsiooni edastamise kanal, kui ka väline müra, mis võib moonutada edastatavat informatsiooni. Samuti on oluline kommunikatsioonis edastatud informatsiooni kohta saada edastajal ka tagasisidet, et analüüsida kommunikatsiooni toimimist. Inimeste vahelist info liikumist on seega võimalik mõjutada, kui analüüsida erinevaid kommunikatsiooni mõjutavaid faktoreid.

Selleks, et paremini mõista info liikumist, jõudis Harold Dwight Lasswell järeldusele, et mugavaim viis kommunikatsiooni kirjeldada on vastata järgnevatele küsimustele (Communication Theory 2010):

- kes,
- missugust informatsiooni edastab,
- missuguse kanali kaudu,
- kellele,
- missuguse tulemusega.

Laswelli mudel on piisavalt abstraktne ja kehtib kommunikatsioonis üldisemas plaanis. Samuti on Laswelli mudel ühesuunaline protsess, mis keskendub sõnumi edastamisele vastuvõtjani. Laswelli mudeli kohaselt on kommunikatsiooni võimalik ka kontrollida ja vajadusel uurida protsessi erinevaid osi ning vajadusel kõrvaldada tegurid, mis segavad tõhusat kommunikatsiooni. Suurimaks mudeli puudujäägiks ongi eelkõige kommunikatsiooniprotsessi ühesuunalisusega arvestamine ja kommunikatsiooni tulemuste ette aimamine (Palmaru 2003: 41-45).

Laswelli mudel kirjeldab eelkõige kommunikatsiooni protsessi ja selle mõju ühiskonnale. Autori arvates pole Laswelli mudel siiski piisavalt kommunikatsiooni kui protsessi kirjeldav ja sellel on ka mõningaid puudujääke. Kommunikatsiooniprotsessi puhul pole Laswelli mudelis arvestatud sellega, et sõnumi edastaja ja vastuvõtja vahel on ka segavaid faktoreid, mille mõjutusel informatsioon võib vastuvõtjani jõudes olla moonutatud. Joonis 1 kirjeldab kommunikatsiooniprotsessis eksisteerivat müra, mistõttu võib edastatav informatsioon olulisel määral moonduda enne, kui jõuab selle vastuvõtjani. Müra tekib peamiselt informatsiooni edastamise kanalis. Seega sõltub edastatava informatsiooni moondumine valitud kanalist.



Joonis 1. Kommunikatsiooniprotsess (Krizan *et al* 2008: 9-12, autori koostatud)

Tõhusas kommunikatsiooniprotsessis on vajalik ka tagasiside. Vead ja eksimused ongi eelkõige puuduliku või olematu tagasiside tagajärjeks. Tagasiside abil on võimalik kõrvaldada kommunikatsiooniprotsessist arusaamatused ning vead. Seejärel muutub ka ettevõtte kommunikatsioon tõhusamaks. Kui tagasisidet pole edastatud, ei saa väita, et kommunikatsiooniprotsess on olnud tõhus. Seega on tõhusa kommunikatsiooniprotsessi aluseks sõnumi edastaja läbimõeldud sõnum ja selle edastamine läbi sobiliku kanali (Kaul 2000: 3).

Kommunikatsiooniprotsessis toimib tagasiside tagurpidi ehk vastuvõtjalt sõnumi edastajale. Tagasiside muudab kommunikatsiooniprotsessi kahe-suunaliseks. Tagasiside puhul on samuti vajalik edastatava sõnumi kodeerimine, kanali valik ja dekodeerimine vastuvõtja poolt (Barker, Angelopulo 2006: 7).

Sisekommunikatsioon on keskendunud eelkõige juhtimisotsuste teatamisele ja juhtimismõtlemise vahendamisele sõnumite teel ettevõtte töötajatele. Siiski on sisekommunikatsiooni tegelik paigutus muutuste läve juhtimine. Väärtus, mida seeläbi luuakse, on kõrge – kiiremad muutused, suurem ettevõtte paindlikkus ja innovatsioon, parem otsuste kvaliteet, paremad teadmised jagamisest ja rohkem motiveeritud töötajaskond. Üldiselt usuvad juhid kommunikatsiooni võimu, kuid sellegipoolest ei suudeta seda piisavalt oskuslikult kasutada, juhtides ettevõtteid eesmärkide täitmisel ebaõnnestumiseni. Sisekommunikatsioon on eduks väga oluline ja kui seda on tehtud läbimõeldult, võib saavutada suure strateegilise eelise läbi töötajate pingutuste jagades teadmisi ja kaasates nende kirge (Quirke 2008: 63).

Ka Priya (2009: 2) järgi on kommunikatsioon ettevõtte toimimise jaoks väga oluline, kuna kommunikatsiooni abil on võimalik mõjutada tegevuste kulgu. Sisekommunikatsiooni puhul on väga oluline selle tõhususe säilitamine eelkõige läbi kommunikatsiooniprotsesside. Ühtlasi tuleb mõista, et sõnumi tähendus võib ajas muutuda ning vastuvõtja võib sõnumit tõlgendada saatjast erinevalt, kuna igal sõnumis osalejal on piirangud nagu sõnumi kodeerimine ja dekodeerimine. Seega on oluline sõnumite täpsus ja ajakohasus ettevõtte eesmärkide täitmiseks.

Traditsiooniliselt defineeriti sisekommunikatsiooni mõistet, kui töötajate vahelist suhtlust ettevõtte siseselt. Sisekommunikatsioon eraldati välisest kommunikatsioonist, kus

suheldi huvigruppidega nagu kliendid ja investorid. Siiski tänapäeva tehnoloogia areng tähendab, et teated ja sõnumid töötajatele ei pruugi alati jääda ettevõtte sisse. Uute tehnoloogiate kasutuselevõtt on segi paisanud piirid sisekommunikatsiooni ja välise kommunikatsiooni vahel. Töötajatel on võimalik edastada infot ettevõttest väljapoole ja presenteerida enda arvamusi ilma olulise kontrollita (Cornelissen 2011: 164).

Holtzi (2004: 12) järgi on töötajate vahelise suhtluse eesmärk mõjutamine. Ettevõttel on eesmärgid ja ettevõtte juhid peavad suunama oma töötajate jõupingutusi, täitmaks ettevõtte püstitatud eesmärgi. Kui ettevõttel on tõhus sisekommunikatsioon, aga halb toode või äriplaan, ei ole võimalik toota mõistlikku kasumit, kuid näiteks mittetulundusühingutes on toimiv sisekommunikatsioon oluline ning toote või teenuse eesmärk pole omanikele kasumit teenida. Seega ettevõtted ei kindlusta edu, kui nad ei kommunikeeri töötajatele ettevõtte plaane, strateegiaid, visiooni ja töötajatele seatud eesmärgi, mida nad peaksid igapäevaselt järgima.

Tabel 1. Kommunikatsiooni võtmetegurid (Turner 2003)

Põhielement	Eesmärk
Sotsiaalne kontakt	Inimesed, kes suhtlevad, peavad olema üksteisega ühenduses
Ühised arusaamad	Mõlemad osapooled peavad kommunikatsioonist üheselt aru saama
Edastamine	Sõnum peab olema edastatud selgelt
Sõnumist arusaamine	Sõnum peab olema vastu võetud, arusaadav ja õieti tõlgendatud

Kui ettevõtted soovivad olla edukad, peavad juhid näitama ettevõtte edu seotust töötajatega. Juhi, kes näeb, mida on ettevõttel vaja teha, ja töö tegija, kes ei pruugi näha terviklikku pilti, vahel peab samuti olema seotus. Kommunikatsioon peaks tagama selle seotuse ühendades neid, kes teavad, mida on vaja teha ja neid, kellel on võim muutused teoks teha. Taolise ühenduse eesmärk on võimaldada töötajatele jagada arusaama organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja neis peituvatest probleemidest, mida on vaja lahendada (Quirke 2008: 73).

Sisekommunikatsioonis esineb ka arusaamatusi. Eelkõige juhtub arusaamatusi, kui sõnumi edastaja ja vastuvõtja pole ühtmoodi mõistnud sõnumi sisu, mida edastati. Kommunikatsiooni toimimiseks on esmatähtis keel, mille abil suheldakse. Saajale

edastatava sisuga antakse edasi reaalsust. Reaalsus hõlmab endas kombineeritud väärtusi kvaliteedist ja erinevatest iseloomulikest näitajatest. Kommunikatsioonis peab valitsema harmoonia, et sõnumid jõuaksid edukalt vastuvõtjani (*Ibid*: 73).

Koneru (2008: 22) järgi muudavad kommunikatsioonibarjäärid suhtlemise töötajate vahel raskendatuks või isegi võimatuks. Kommunikatsioon on dünaamiline ja kompleksne vahend informatsiooni edastamiseks töötajate vahel, mis sisaldab töötajate arvamusi, ideid ja oletusi. Seetõttu võib kommunikatsioonis esineda mitmeid takistusi, mis viivad arusaamatusteni kommunikatsioonis. Eelkõige tekivad probleemid valede oletuste alusel, mis on tehtud edastatava sõnumi või saatja põhjal. Selle vältimiseks tuleks organisatsioonis neid barjääre endale teadvustada, kuna paljud organisatsiooni probleemid on kommunikatsioonibarjääride tagajärjeks. Tõhusa kommunikatsiooni jaoks on vaja barjäärid minimaliseerida. Barjäärid tuleb identifitseerida ja leida neile lahendusvariandid. Barjäärid võib jaotada viieks grupiks: füüsilised, psühholoogilised, semantilised, organisatsioonilised ja isiklikud barjäärid. Nende barjääride põhjustest annab ülevaate tabel 2.

Tabel 2. Kommunikatsioonibarjäärid (Koneru 2008: 22-23, autori koostatud)

Barjäärid	Põhjused
Füüsilised	Müra, keskkonnast tingitud ebamugavus, halb valgustus
Psühholoogilised	Tähelepanematus, ärevus, eelarvamused
Semantilised	Sobimatu sõnavara kasutus, arusaamatu lause ülesehitus, puudulik selgus, sõnade tähendusest arusaamine
Organisatsioonilised	Informatsiooni saamine mitmelt isikult, informatsiooni viivitus, moonutatud informatsioon erinevatest allikatest
Isiklikud	Emotsionaalsed tunded, kuulamisoskus, sõnumi vale ajastus, osaline tähelepanu

Kommunikatsiooni ebaõnnestumine võib avalduda edastaja, ülekande ja vastuvõtja tasemel. Kommunikatsiooniprobleeme erinevatel tasanditel kirjeldab tabel 3. Sõnumi edastaja jaoks on peamine probleem enda mõtte sõnumiks genereerimine ilma, et muutuks mõtte sisu. Teise probleemina tuleb sõnumi edastajal sõnum kodeerida õigesse kanalisse, et vastuvõtja saaks selle. Sõnumi ülekande ajal on suurimaks mõjutajaks väli-

ne müra, mis võib sõnumit moonutada enne, kui see jõuab vastuvõtjani. Sõnumi vastuvõtmisel on probleemiks sõnumist arusaamine ja selle dekodeerimine ja õige info kättesaamine.

Tabel 3. Kommunikatsiooniprobleemide avaldumise põhjused (Debasish, Das: 59, autori koostatud)

Ebaõnnestumise tase	Avaldumise vorm
Sõnumi edastaja	<ul style="list-style-type: none"> • idee, mõtte genereerimine sõnumiks • sõnumi kodeerimine
Sõnumi ülekanne	<ul style="list-style-type: none"> • müra tekkimisel ja sõnumi moonutamisel ülekande ajal
Sõnumi vastuvõtja	<ul style="list-style-type: none"> • sõnumi vastuvõtmisel • sõnumi dekodeerimisel • sõnumist arusaamisel

Kommunikatsioonibarjääride ületamiseks tuleks vaadata edastatavat sõnumit teise isiku vaatepunktist – näiteks vastuvõtja poolelt. Vaatenurka muutes on võimalik aru saada, kuidas muutub edastatava sõnumi sisu vastuvõtjani jõudes. Samuti on erinevuste esinendes parem mõista vastuste sisu. Vaatenurka muutes ei tehta enam valesid järeldusi ning ei teki valesid eelarvamusi. Sõnumi edastamisel tuleks otsida ka tagasisidet, et mõista toimunud kommunikatsiooni tõhusust. Samuti tuleks tagasisidet ka ise aktiivselt pakkuda, et sõnumi edastajal oleks kergem analüüsida kommunikatsiooni tagajärgi. Vähem oluline pole ka teada, kellega kommunikatsioon toimub. Inimesed muutuvad ajas, muutuvad ka eesmärgid ja teadmised. Seega on oluline tunda tõhusa kommunikatsiooni nimel inimesi, kellega kommunikatsioon toimub (Debasish, Das 2009: 71-74).

Sõnum tuleb edastada õiges vormis ja kasutades selleks kindlal ajahetkel sobivaimat kanalit. Sõnumi kodeerimine ja edastamine läbi sobiva kanali on kommunikatsiooniprobleemide vältimiseks väga olulised. Samuti on suur roll sõnumi vastuvõtjal, kes peab sõnumi vastu võtma, selle dekodeerima ja mõistma seda nagu saatjagi. Sel juhul sõltub sõnumi dekodeerimine juba indiviidi oskustest ja teadmistest. Seetõttu peab tekkima saatja ja vastuvõtja vahel sõnumist ühine arusaam, kasutades kumbki oma individuaalseid oskuseid, mis peaksid olema arenenud vähemalt samal tasemel.

1.2. Info liikumise suunad ja kanalid

Kommunikatsioon ettevõttes sisaldab informatsiooni edastamist saatjate ja vastuvõtjate vahel, kasutades mitmeid erinevaid kanaleid. Informatsioon võib liikuda ettevõttes horisontaalselt, vertikaalselt või diagonaalselt. Horisontaalse infoliikumise puhul info vahetub sama taseme töötajate seas. Vertikaalse infoliikumise puhul liigub informatsioon juhtidelt alluvatele või vastupidi ehk alluvalt juhtidele. Diagonaalse infoliikumise puhul liigub informatsioon tavatöötajalt juhtideni läbides vahepealseid juhtimistasandi töötajaid (Krizan *et al.* 2008: 21).

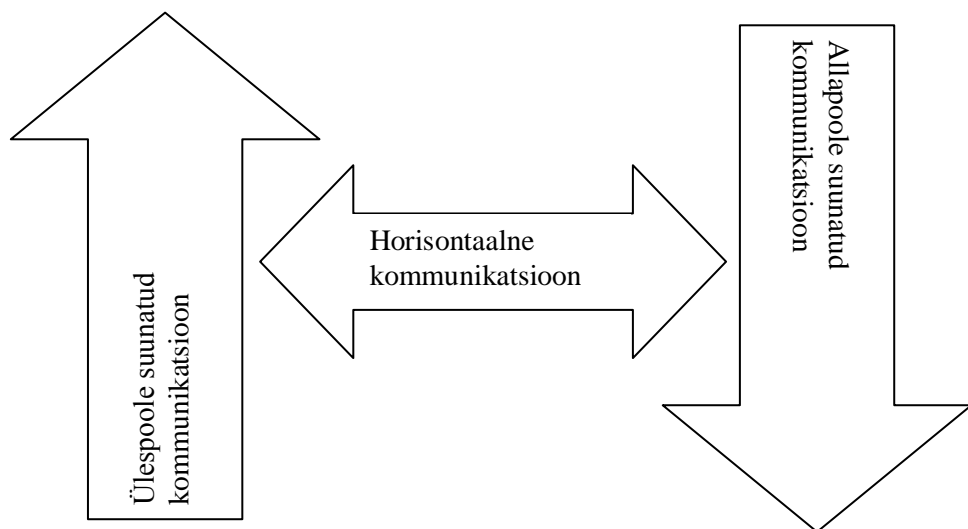
Autori arvates on väga oluline, et ettevõttes toimiks informatsiooni liikumine nii horisontaalselt, vertikaalselt, kui ka diagonaalselt. Eelkõige peaks rõhku panema vertikaalsele kommunikatsioonile, kuna nii saavad töötajad informatsiooni neile seatud eesmärkidest ja ettevõtte eesmärkidest. Samuti on võimalik saada tagasisidet juhtkonnal ja juhtidel töötajatelt. Tagasiside annab tihtipeale selge ülevaate, kas ettevõtte liigub õigel suunal ja määrab ära vajaduse muutuste elluviimiseks. Horisontaalse infoliikumise puhul edastatakse osakondade vahel informatsiooni ettevõtte tõhusaks toimimiseks, mistõttu edastatav info peab olema ka seal võimalikult ajakohane ja täpne. Info täpsus sõltub aga vastavate juhendite olemasolust ja informatsiooni edastaja ja vastuvõtja üksteise mõistmisest.

Informatsioon ettevõttes liigub tihtipeale töötajatelt juhtideni formaalselt või mitteformaalselt ehk toimub ülespoole suunatud kommunikatsioon. Kuigi tihtipeale mõeldakse allapoole suunatud kommunikatsiooni puhul kui tõhusast kommunikatsioonist ettevõttes, liigub suuremas mahu oluline informatsioon siiski altpoolt üles. Ülesandega seotud raportid on tihtipeale üks mitmetest näidetest, kuidas informatsioon liigub altpoolt üles, et hiljem saada töö soorituse kohta tagasisidet. Ilma ülespoole suunatud kommunikatsioonita ei suuda funktsioneerida ükski ettevõtte väga pikalt (Downs, Adrian 2004: 54-55)

Ülespoole suunatud kommunikatsioon määratleb ära ka kommunikatsioonikliima üldise tooni. Kommunikatsioonikliima tajumist töötajate poolt iseloomustab nende vabadus alustada suhtlust enda ülemustega. Töötajad filtreerivad tihti ülespoole suunatud informatsiooni. Inimesed ei soovi end seostada negatiivsete uudistega, mida kinnitavad ka

Downs'i ja Conrad'i poolt läbi viidud vaatlused 1982. aastal. Samuti kinnitavad seda ka Debasish ja Das (2009: 11), kuna tihtipeale võivad olla juhid ka üpriski hõivatud ning neil pole aega töötajate arvamuste ja uudistega tegeleda. Sellest lähtuvalt pole ülespoole suunatud kommunikatsioon oluline mitte ainult organisatsioonile kui tervikule, vaid ka selle üksikisikutele. Võimalus ülespoole suunatud kommunikatsiooni kasutada, annab töötajale võimaluse saada osa organisatsioonist ja ka tunnustusest. Samuti mõjutab ülespoole suunatud kommunikatsioon üksikindiviidi rahulolu taset (Downs, Adrian 2004: 55).

Autori arvamuse kohaselt toimub ettevõtetes ülespoole suunatud kommunikatsiooni puhul massiline informatsiooni filtreerimine sel juhul, kui distantis töötaja ja juhi vahel on väga suur, nii vahemaa, kui ka suhtlemise puhul. Töötajatel tekivad erinevad eelarvamused oma juhtide kohta ning mitmed arvamused jäävad tihtipeale edastamata. Seega tuleks juhtidel kindlasti töötajatele tähelepanu pöörata, et saada tagasisidet antud ülesannete kohta. Juhid peavad töötajatega suhtlema, neile selgitama informatsiooni ja tagasiside olulisust ettevõtte üldeesmärke, kui ka töötaja eesmärke arvesse võttes. Kui töötaja suudab juhile edastada ka negatiivset informatsiooni ja tagasisidet ilma seda filtreerimata, tõuseb ka nende rahulolu ja võivad muutuda juhi arusaamad senisest ettevõtte tegutsemise suunast.



Joonis 2. Kommunikatsioonisuunad (Sengupta 2011: 197-199, autori koostatud)

Allapoole suunatud kommunikatsioon on eelkõige mõeldud informatsiooni edastamiseks mööda ettevõtte hierarhiat ülevalt alla ehk juhtidelt töötajatele. See informatsioon on töötajatele vajalik, et teostada tööülesandeid. Mitmetes organisatsioonides antud informatsioon viibib või on puudulik. Allapoole suunatud kommunikatsioon täidab peale tööülesannete edastamist ka töökeskkonda integreerimise rolli. Allapoole suunatud kommunikatsioon võib olla nii formaalne kui ka mitteformaalne. Muutuvas olukorras tuleb kommunikatsiooni adapteerida vastavalt vajadusele, kuna allapoole suunatud kommunikatsioon keskendub töötajatele, osakondadele ja ka ettevõttele tervikuna (Downs, Adrian 2004: 54).

Tabel 4. Kommunikatsioonisuunad (Downs, Adrian 2004: 54-55, autori koostatud)

Kommunikatsioonisuund	Eesmärgid ja vajadused
Horisontaalne – osakondadevaheline kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> informatsiooni edastamine osakondade töö toimimiseks
Vertikaalne – allapoole suunatud ja ülespoole suunatud kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> informatsiooni edastamine alluvatele alluvate tagasiside juhtidele töö tulemuste kohta ning ettepanekud
Diagonaalne kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> projektimeeskondade vaheline info-edastus

Autori arvates peab ettevõtte tagama allapoole suunatud kommunikatsiooniga väga täpse ja ajakohase informatsiooni, et ettevõtte töötaks tõhusalt ja eesmärgipäraselt. Vastasel korral võivad tekkida ettevõttesse erinevad vead ja lüngad, mille parandamiseks tuleb ettevõttel edastada uut informatsiooni ning teha lisakulutusi, mis võivad muuta ettevõtte eelarvet olulisel määral. Puudulik informatsioon takistab töötajatel täita ettevõtte seatud eesmärgid, strateegiaid ning aeglustab ka töötajate arengut ja töökeskkonda sulandumist. Seega tuleb juhtidel informatsioon enne selle edastamist ajakohastada ja muuta töötajate jaoks võimalikult üheselt arusaadavaks vältimaks probleeme ja lisakulutusi. Läbi-töötatud informatsioon annab töötajatele hea ülevaate, mida nende abil soovitakse saavutada ja mis on ettevõtte eesmärgid.

Horisontaalne kommunikatsioon toimub hierarhiliselt samal tasemel asuvate ettevõtte osakondade vahel. Osakondade vahelise kommunikatsiooni koordineerimine on ettevõtte kui terviku tõhusaks toimimiseks väga oluline. Ettevõtte kommunikatsiooni puhul on osakondade vaheline kommunikatsioon kõige produktiivsem vorm, kuna enamik töötajatest vahetab informatsiooni selle vahendusel, silmas pidades erinevaid ettevõtte osakondi. Samuti on töötajatel võimalik hinnata enda produktiivsust teiste samal tasemel asuvate töötajate vahel läbi horisontaalse kommunikatsiooni (Rodrigues 1992: 85-86).

Diagonaalne kommunikatsioon toimub ettevõtte eri tasanditel olevate erinevate osakondade vahel. Eelkõige kasutatakse diagonaalset kommunikatsiooni projektmeeskondades, kuhu on kaasatud erinevate tasandite ja osakondade töötajad. Seeläbi on võimalik ettevõttel luua uusi tooteid, teenuseid või lahendada probleeme. Diagonaalne kommunikatsioon aitab samuti ühendada gruppe ja levitada ettevõttes informatsiooni. Ettevõtted kasutavad infotehnoloogiat diagonaalse kommunikatsiooni lihtsustamiseks (Philips, Gully 2012).

Selleks, et informatsioon liiguks saatjalt vastuvõtjani, tuleks valida ka sobilik infoedastamise kanal. Kõige tähtsam kommunikatsioonikanali mõõde on eelkõige selle tõhusus. Selleks, et valida sobilikku kanalit, peab aga teadma erinevate kanalite tugevusi, kui ka nõrkusi ning kuidas nad sobivad ettevõtte töötajate strateegilisse kommunikatsiooni. Erinevatest kommunikatsioonikanalitest annab ülevaate tabel 5 (Holtz 2004: 67).

Tabel 5. Kommunikatsioonikanalid (Jones 2008, autori koostatud)

Kommunikatsioonikanalid	Näited
Näost-näkku kommunikatsioonikanal	<ul style="list-style-type: none">• individuaalsed koosolekud• tiimi koosolekud• konverentsid
Elektroonilised kanalid	<ul style="list-style-type: none">• e-post• telefon• sõnumid• blogid• foorumid• teadetetahvlid
Traditsioonilised kanalid	<ul style="list-style-type: none">• ajaleht• teadetetahvel• kirjad

Valides sobivat kommunikatsioonikanalit sõnumi edastamiseks, tuleb kaaluda iga variandi iseloomulikke omadusi. Parimaks viisiks võib osutuda kombinatsioon mitmest erinevast kommunikatsioonikanalistest, kuhu võivad kuuluda nii elektroonilised, traditsioonilised, kui ka näost näkku kanalid. Valitud kanal peab olema samuti usaldust tekitav ja kindlal määral kontrollitav, vastasel juhul ei pruugi olla antud kanal usaldusväärne (Jones 2008).

Kommunikatsioonikanalid erinevad üksteisest mitmete tegurite poolest, kuid üheks olulisemaks neist on kommunikatsiooni rikkus. Kanalid, nagu e-post, kirjad ja memod on oluliselt lihtsamad võrreldes teistega. Eelkõige avaldub see edastatava sõnumi sisu sügavuse ja laiuse osas. Mittesõnaliste sõnumite puhul ei saa sõnumi saatja kasutada sõnumi edastamisel spetsiifilisi signaale sõnumi dekodeerimiseks, kuna need on piiratud. Rikkamate kanalite puhul on sõnumi saatjal aga valikuvabadus sõnumi edastamisel. Verbaalse sõnumi edastamise puhul saab ta kasutada hääletooni, rõhutada sõnumi pakilisust ja teisi sõnumiga seonduvaid tegureid. Sealhulgas on võimalik saada koheselt sõnumile ka tagasisidet, andes sõnumi edastajale võimaluse muuta kasutatavat kommunikatsioonikanalit (Wallace 2004: 83).

Samuti on arenenud väga kiirelt tehnoloogiapõhised kommunikatsioonivahendid, milleks on:

- e-uudiskirjad,
- kiirsõnumid,
- internet – mobiilne, kui ka püsiühendus,
- interaktiivsed videod,
- e-kirjad,
- videod,
- intranet,
- videokõned.

Tehnoloogial baseeruvaid ja näost-näku kommunikatsiooni eristab üksteisest eelkõige võime töötajaid kaasata. Sel juhul kasutatakse kahte lähenemist – lüka ja tõmba. Lük-kava kommunikatsiooni puhul edastatakse informatsioon töötajatele võimaluseta selle sisu mõjutada. Tõmbava kommunikatsiooni puhul kaasatakse töötajad kommunikatsiooni õppimise protsessi, mõistmaks organisatsiooni mõjutavaid probleeme (Beliakoff 2006: 13).

Tõhusa kommunikatsioonikanali valimiseks tuleks sõnumi edastajal selgeks teha saadeta-va sõnumi mahukus. Suuremahulise informatsiooni edastamiseks sobivad kirjalikud kanalid, kuna enamik töötajatest on halvad kuulajad. Uuringud kinnitavad antud väidet sellega, et vaid 10% kuuldust jääb töötajatele meelde. Sealhulgas on kirjalikku sõnumit töötajal võimalik rohkem töödelda ja enda jaoks vajalik informatsioon kätte saada. Samas ei tööta kirjalik kanal juhendamise puhul, kus on vajalik kahe-suunaline kommunikatsioon juhendaja ja juhendatava vahel, saamaks kinnitust, et juhendatav on juhiste aru saanud. Samuti on võimalik näost näku juhendamise korral vastata juhendatava küsimustele. Memod, e-mailid ja raportid võivad eelneda koosolekutele või vastupidiselt järgneda, kordamaks üle informatsiooni, mis edastati töötajatele ja koguda tagasisidet. Sõnumit on parem kontrollida saates selle kirjalikul teel, kuna suuliselt edastatud sõnumi puhul on võimalik vastuvõtjal sõnumi sisu kohta teha märkusi ja vastu vaielda, mis võib sõnumi eesmärgi rikkuda. Sel põhjusel edastatakse ka enamik negatiivseid sõnumeid kirjalikult (Walker 2014: 122-130).

Tabel 6. Kommunikatsioonikanalite kasutus (Walker 2014: 128, autori koostatud)

Kommunikatsioonikanal	Tõhusamad kasutusviisid
<ul style="list-style-type: none">• videokõned	<ul style="list-style-type: none">• koolitused• ühendus suurema kuulajaskonnaga
<ul style="list-style-type: none">• intranet	<ul style="list-style-type: none">• infoedastus suurele vaatajaskonnale• toodete demonstreerimine
<ul style="list-style-type: none">• e-kirjad	<ul style="list-style-type: none">• informatsioonist visuaalse ülevaate saatmine• koopiatega varustamine
<ul style="list-style-type: none">• telefon	<ul style="list-style-type: none">• kiire vastuse või tagasiside edastamine• konfidentsiaalse info edastamine• arutelud

Seega tuleks sobivaimat kommunikatsioonikanalit valida sõnumi edastajal lähtudes sõnumi sisust, selle olulisusest ning vastuvõtja seisukohta arvesse võttes. Seega tuleks autori arvates käsitleda iga sõnumit eraldi isegi kui puudub ühtne kindel tõhus infoedastamise kanal, kuigi laiemas plaanis on võimalik kanaleid nende tõhususe järgi eristada. Ka tabel 6 eristab elektrooniliste kommunikatsioonikanalite puhul sobivaimad kasutusviisid, mida kasutades on informatsioon vastuvõtjale kõige paremini hoomatav.

Edastatavat sõnumit on võimalik kommunikaatoril muuta veenvamaks. Veenvamad sõnumid panevad sõnumi saaja uskuma, et täpselt nii ongi vaja teha nagu kirjeldatud. Veenvate sõnumite kirjutamise oskus on ka üks võtmetegureid edukaks ettevõttesiseks kommunikatsiooniks. Samuti on võimalik veenvamate sõnumitega paika panna prioriteetsemad teemad, eriti kui ettevõttes liigub töötajate vahel hulga informatsiooni, mida korraga on raske hoomata. Seega tuleks veenvamate sõnumite edastamiseks tähelepanu pöörata järgnevale neljale aspektile: tähelepanu püüdmine kirja alguses, huvi tekitamine sisus, vastupanu vähendamine sisus, tegudele motiveerimine kirja lõpus (Guffey, Almonte 2009: 156-162). Sealjuures mainib Ghosh (2012: 3), et näost-näku sõnumi edastamise puhul tuleks jälgida lisaks edastatavale sõnumile ka mitteverbaalseid märke - kehakeelt ning ümbritsevat keskkonda, mis mõjutavad sõnumi vastuvõtmist ning selle mõistmist. Tähelepanu tuleb pöörata ka verbaalsele märgile nagu hääletoon, kuna sellega mõjutab sõnumi edastaja vastuvõtjat kõige rohkem.

1.3. Töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga

Kommunikatsiooni mõjutavad aspektid on otseselt seotud ka töötajate personaalse rahuloluga, kuna tõhusam kommunikatsioon abistab töötajat tema töö tegemisel ning on toetav. Vähem tõhusama kommunikatsiooni puhul tekib vastupidine olukord, kus kehv kommunikatsioon takistab töötajal tööülesannete täitmist ja seega ka ettevõtte eesmärkideni jõudmist. Väga oluline on teostada erinevate kommunikatsiooni mõjutavate tegurite kohta analüüs, selgitamaks välja, millised neist võivad vajada rohkem reguleerimist ettevõtte juhtide poolt. Selleks on loodud viimaste aastakümnete jooksul mitmeid uuringute läbiviimiseks vajalikke ankeetküsitlusi ning on välja toodud analüüsitavad kommunikatsioonitegurid.

Downs ja Hazen (1977: 63-73) arendasid kommunikatsiooni rahulolu küsitluse, et uurida seoseid kommunikatsiooni ja tööga rahulolu vahel. Mitmete testide tulemusena jäid hindamisele järgmised kaheksa kommunikatsiooniga seotud kriteeriumit:

- kommunikatsiooni üldine kliima,
- töötajate suhted juhtidega,
- organisatsiooni sulandumine,
- meedia kvaliteet,
- horisontaalne kommunikatsioon,
- organisatsiooni vaatenurk,
- suhted alluvatega,
- isiklik tagasiside.

Kommunikatsioonikliima on üks tugevamaid näitajaid, kus küsimused mõõdavad kommunikatsiooni eelkõige organisatsiooni, kui ka indiviidi tasemel, näidates kas organisatsiooni kommunikatsioon on toetav ja motiveeriv. Samuti hindavad küsimused, kuivõrd pädev on organisatsiooni kommunikatsioon töötajate jaoks ning mil määral infovood toetavad tööprotsesse. Suhted ülemustega sisaldavad ülespoole ja allapoole suunatud kommunikatsiooni aspekte. See mõõde näitab ülemuste avatust töötajatele, kui ka juhtide oskust kuulata. Organisatsiooni sulandumise küsimused hõlmavad endas eelkõige tööga seotud ja kaasnevate boonuste ja eeliste informatsiooni kättesaadavust ja mõistmist. Samuti on nende küsimuste seas ettevõtte erinevate osakondade tegevuste,

personaliiuudistega seotud informatsiooni olemasolu. Meedia kvaliteet vaatleb kommunikatsiooni, kui see liigub läbi erinevate infoallikate nagu väljaanded, memod ja koosolekud. Töötajatelt küsitakse saadud informatsiooni vajalikkust ning selgust nende teabeallikate kohta. Horisontaalne ja mitteametlik teave uurib informatsiooni koguseid ja informatsiooni ajakohasust. Korralduslik aspekt viitab antud informatsioonile, mida kavandatakse seoses ettevõtte eesmärkidest ja tulemustest lähtuvalt. See hõlmab ka teadmisi välistest sündmustest nagu uus valitsuse poliitika, mis mõjutab ka organisatsiooni. Suhted alluvatega osa täidavad ainult juhid või juhtival positsioonil isikud ning see näitab töötajate vastuvõtlikkust allapoole suunatud kommunikatsioonile ja nende suutlikkust saata informatsiooni ülespoole. Juhtidelt küsitakse ka informatsiooni ülekülluse taset. Isikliku tagasiside mõõde sisaldab küsimusi ülemuste arusaamisest probleemidest tööl ja töötajate hindamiskriteeriumite selgust (Downs, Hazen 1977: 63-73).

Nende väljatöötatud küsitlust on võimalik rakendada erinevates ettevõtetes, kuna seda on kergem juhtida ja ei võta täitmiseks väga palju aega. Küsitlus sisaldab ka kolme lisaküsimust. Üldine küsimus uurib töötajate üldist tööga rahulolu ja seda hinnatakse 7-punktilisel Likert'i skaalal. Seejärel on küsimus tööga rahulolu tõusu või languse kohta viimase kuue kuu jooksul. Viimasena on küsitluses avatud küsimus, kus töötajatel on võimalik teha ettepanekuid ja avaldada arvamust organisatsiooni kommunikatsioonist, tõstmaks töötajate rahulolu (*Ibid*).

Rahulolu-uuringute tarbeks on erinevate teoreetikute poolt välja töötatud mitmeid küsitlusi (vt tabel 7). Gerald Goldhaber juhtis Sisekommunikatsiooni Assotsiatsiooni ehk *Internal Communication Association* (ICA) arendatavat sisekommunikatsiooni küsitlust, mis hindaks organisatsiooni kommunikatsiooni praktilisi aspekte. Arendustöö lõpuks valmis küsimustik, mis koosnes 122-st küsimusest, mis omakorda olid jaotatud kaheksasse sektsiooni. Osmo Wiio välja töötatud küsimustiku *Organizational Communication Development* (OCD) eesmärk oli välja selgitada kui edukalt kommunikatsioonisüsteem aitab organisatsioonil defineerida oma eesmärged ja tulevasi resultate. Versioon sisaldab 76-te küsimust ning need on jaotatud 12-ks dimensiooniks. Roberts ja O'Reilly välja töötatud küsimustik *Organizational Communication Scale* (OCS) võrdleb kommunikatsiooni praktilisi aspekte erinevate organisatsioonide vahel.

Antud küsimustik on võrreldavatest kõige lühem, mistõttu võib antud küsimustikku kasutades olla raske välja tuua ka ettevõttes esile kerkivaid kommunikatsiooni-probleeme. (Hargie, Tourish 2009: 58-62)

Tabel 7. Rahulolu-uuringute instrumentide võrdlus (Hargie, Tourish 2009: 61; autori koostatud)

	CSQ	ICA	OCD	OCS
Arendaja	Downs ja Hazen(1977)	Goldhaber ja Krivonos (1977)	Wiio (1975)	Roberts ja O'Reilly (1973)
Küsimuste arv	46	122	76	35
Dimensioonide arv	10	8	12	16
Mõõtmiskaala	Rahulolu tase	Likert'i skaala	Rahulolu tase	Likert'i skaala
Avatud küsimus	Jah	Jah	Jah	Ei
Keskmine täitmisele kuluv aeg	10-15 minutit	45-60 minutit	30-40 minutit	5-10 minutit

Töö autor on seisukohal, et antud sisekommunikatsiooni uuringu tarbeks on sobivaim küsitlus Downs ja Hazeni (1977: 63-73) poolt välja töötatud küsitlus *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ), kuna ajakulu poolest on antud küsimustik kõige optimaalsem ning võimaldab enamikul töötajatel leida aja seda täita. Goldhaberi ja Krivonose (1977) ning Wiio (1975) puhul on küsimustikud liiga aeganõudvad ja mahukad. Roberts ja O'Reilly küsitlus seevastu ei pruugi anda oma lühiduste tõttu töö autorile piisavalt uurimisandmeid, mille põhjal analüüsida sisekommunikatsioonis olevaid probleeme.

Intervjuud peetakse kommunikatsiooni uuringute puhul üheks keskseks vahendiks andmete ja vajaliku informatsiooni kogumisel. Kui uuringu tarbeks oleks valida vaid üks meetod, siis Downs (1988) valiks selleks kindlasti intervjuu. Sellele annab kinnitust ka Downs'i ja Adriani (2004) kirjutatud raamat. Kindlasti peab intervjuu puhul arvestama ka selle erinevate aspektidega, kuna intervjuus tuleb arvesse võtta plaanimist, sobitamist ettevõttega, analüüsi ja interpreteerimist (Hargie, Tourish 2009: 78).

Intervjuusid eristatakse nende ülesehituse poolest ja jagunevad need kolmeks:

- struktureerimata intervjuu,
- poolstruktureeritud intervjuu,
- struktureeritud intervjuu.

Struktureeritud intervjuu puhul on intervjuueerijale küsimused ja läbiviimise juhised täpselt ette antud. Küsimused on asetatud kindlasse järjekorda ning intervjuueerija ja intervjuueeritava vahel toimub minimaalne vahepealne suhtlus, kuna küsimused on ette antud ja intervjuueerijal pole võimalik esitada omi lisaküsimusi, vaid peab juhinduma täpselt intervjuu kavast. Struktureeritud intervjuu eeliseks on ajaline kestus, mis on lühem, kui teistel intervjuu tüüpidel, eelkõige selle administreerimise ajakulust lähtudes. Samuti on vastuseid lihtsam analüüsida, kuna otsest vastuste kirjapanekut pole vaja (Plooy 2001: 176-177).

Autori arvates on struktureeritud intervjuu eelkõige sobilik uuringute puhul, kus pole vajadust uuritavat teemat süvitsi käsitleda. Sealjuures on seda uurijal kergem läbi viia, kuna eksisteerib kindel raamistik ning autor saab vastused varasemalt etteantud küsimustele. Struktureeritud intervjuu on sobilik eelkõige uuringuid vähem läbi viivatele isikutele, sest puudub vajadus küsimusi välja mõelda ja intervjuueeritavaga etteantud teemal süvitsi vestelda. Samas ei pruugi intervjuueerija saada küsimustega piisavalt asjakohast ja arusaadavat informatsiooni, mistõttu tuleks enne intervjuu läbiviimist intervjuu tüüpe hoolikalt analüüsida ja välja selgitada uurimuse jaoks sobilik variant.

Poolstruktureeritud intervjuu puhul on intervjuueeritaval list küsimustega, mida intervjuueeritavalt küsida, kuid vajaduse korral on võimalik küsimust laiendada, et saada võimalikult selge ülevaade intervjuueeritava mõtetest. Samuti annavad lisaküsimused poolstruktureeritud intervjuule lisaväärtust ja muudavad selle struktureerimata intervjuuga sarnasemaks, kuna on võimalik lisaküsimustega uuritavat teemat käsitleda (Berger 2000: 136).

Struktureerimata intervjuu puhul lastakse vastajal avaldada oma arvamusi, mõtteid ja ideid teema kohta. Intervjuueerija peamiseks ülesandeks on luua usaldav ja julgustav õhkkond, et vastaja oleks piisavalt julge rääkimaks etteantud teemal. Struktureerimata intervjuu eesmärk on säilitada piisavalt põhjalik arusaam teemast, mida uuritakse.

Peamiseks puudujäägiks antud intervjuu tüübi puhul on avatud küsimustele antud vastuste salvestamine (Plooy 2001: 178).

Ühtlasi on uuringu tulemuste interpreteerimiseks vajalik valida intervjuus osalejateks organisatsioonist pädevad isikud. Intervjueeritavateks tuleks valida isikud, kellel on olemas vastavast teemast olemas vajalikud teadmised. Samuti peaks uuringusse kaasama osakondade juhte, kes inspireeriks osalema uuringus ka esmatasandi töötajaid. Juhid peaksid esindama laiaulatuslikumalt erinevate tasandite töötajate huve. Pole kindlat kriteeriumit, mitu töötajat peaks osalema intervjuus, kuid soovituslikult peaks olema iga osaleja kohta ka üks lisatöötaja, keda kaasata intervjuusse, juhul kui esimene valik peaks osalemisest loobuma. Intervjueeritavate arvu valikul peaks siiski lähtuma realistlikust lähenemisest ehk mitu intervjuud jõutakse läbi viia kindla ajaperioodi jooksul. Samuti tuleb arvestada tulemuste usaldusväärsuse ja põhjendatusega (Hargie, Tourish 2000: 66-85).

Kuna struktureerimata intervjuu on ajamahukas ja uuritavat teemat käsitletakse võimalikult süvitsi, tuleb intervjueerijal intervjuu ettevalmistamiseks teha põhjalik eeltöö. Antud intervjuu puhul ei ole ette antud küsimusi ning seetõttu peab intervjueerija uuritavat teemat põhjalikult valdama, et oleks võimalik esitada intervjueeritavalt avatud küsimusi, millele on võimalik vastata pikemalt ja põhjalikult. Siiski on antud intervjuus oht, et intervjueerija ei saa vajalikku informatsiooni ning seetõttu võib olla vajalik aeg-ajalt suunavate küsimustega intervjueeritavat suunata. Seega tuleks intervjuu valimisel arvestada uuringu iseloomu, selle ajalist kestust ning uurija oskusi. Antud uuringus võetakse kasutusele struktureeritud intervjuu, arvestades uuringu ajakava ning autori varasemaid oskusi, mis hetkel ei võimalda läbi viia struktureerimata intervjuud. Samuti on intervjuu töö autorile abiks eelkõige ankeetküsitluse tulemuste tõlgendamise jaoks ning ettevõtte kommunikatsioonist selgema ülevaate saamiseks.

2. SISEKOMMUNIKATSIOONIGA RAHULOLU UURING ETTEVÖTTES TELE2 EESTI AS

2.1. Tele2 Eesti AS lühiülevaade, uurimismeetod ja valim

Tele2 Eesti AS on mobiil- ja andmesideteenust pakkuv operaator. 28. aprillil 1997 avas Tele2 eelkäija AS Ritabell GSM-võrgu, pakkudes toona mobiilsideteenust kaubamärgi Q all. Seni peamiselt äriklientidele suunatud mobiilsideteenus muutus sellest hetkest hinnataseme poolest kättesaadavaks ka kõikidele teistele. Võrgu avamiseks oli mobiilsideleviga kaetud Tallinn, Tartu, Pärnu ja Narva. Aasta lõpuks oli ettevõtte võitnud 25 500 klienti (Tele2 koduleht 2014).

2001 aasta kevadel sai senise AS Ritabelli ametlikuks nimeks Tele2 Eesti AS. Suvel toimunud Tele2 Eesti AS-i ja Levicom Broadband OÜ ühinemisega liideti mobiiliäri tavatelefon-, interneti-, *dial-up* ning kaabel-TV teenused, mida tolle aasta sügisest hakati pakkuma ühtse Tele2 kaubamärgi alt. Tele2 tõusis suuruselt teiseks mobiilsideteenuse pakkujaks Eestis. Tele2 turuosa on 34%, millega ettevõtte hoiab Eestis suuruselt teise mobiilsideoperaatori positsiooni (*Ibid*).

Odavoperaator Tele2 Eesti konsolideeritud käive kasvas 2012. aasta teises kvartalis mullusega võrreldes 3,9 protsenti 25,3 miljoni euron. Ettevõtte konsolideeritud äri kasum enne kulumit kasvas mullu teise kvartaliga võrreldes 14,5 protsenti 7,3 miljoni euron. Kliendibaas suurenes 16 600 võrra 514 000 inimeseni (*Ibid*).

Tele2 lähtub oma tegutsemises kindlatest väärtustest, mida kannavad endas kõik ettevõtte töötajad, kelle enda maailmavaade ühtib järgnevas osas välja toodud põhiliste väärtustega.

Kvaliteet - Tele2 eesmärk on pakkuda kaasaegset teenust, mis vastaks võimalikult paljude klientide vajadustele. Kvaliteeti hoiame üleval targalt investeerides, oma teenuseid pidevalt uuendades ja täiustades, pöörates seejuures tähelepanu ka pisiasjadele. Soovime olla kõigile usaldusväärseks partneriks. (Tele2 koduleht 2014)

Paindlikkus - tehnoloogia areneb tohutu kiirusega, seega on uute olukordadega kohanemine Tele2 jaoks oluline osa igapäevasest tööst. Suhtleme pidevalt oma klientidega, uurime nende muutuvaid vajadusi ja leiame alati kiired ja sobivad lahendused. (*Ibid*)

Kuluteadlikkus - Tele2 teab, kuidas efektiivselt majandada. Kuna Tele2 Eesti kuulub rahvusvahelisse telekommunikatsiooniettevõtete kontserni, saame osa grupis väljatöötatud lahendustest – kulud lähevad jagamisele teistes riikides asuvate Tele2 ettevõtete vahel. Kliendi jaoks tähendab see soodsamat teenust ning väiksemaid arveid. Suhtume klientide rahakotti sama lugupidavalt kui enda omasse. (*Ibid*)

Väljakutse - kiirelt muutuv telekommunikatsiooniturg tähendab iga päev uusi väljakutseid. Meie jaoks ei tähenda need keerulisi kohustusi, vaid võimalust ise edasi areneda. Meile meeldivad väljakutsed. Seame omale julgeid eesmärke, et seatud visiooni ellu viia. (*Ibid*)

Avatus - Tele2 on alati avatud koostööle partnerite ja klientidega. Anname alati sirgjoonelisi vastuseid. Kui me jagame üksteisega oma kogumusi ja ideid, siis võidavad sellest kokkuvõttes kõik. (*Ibid*)

Tegutsemine - me julgeme võtta riske, otsustada ja tegutseda kiiresti vastavalt olukorrale ning oma tegevuse eest ka vastutada. Kui tegutseda alati läbimõeldult ja arukalt, võib ka heades tulemustes kindel olla. (*Ibid*)

Tele2 avas 4G võrgu Eestis teise teenusepakkujana ning peale Tartu ja Tallinna jõuab levi 2013. aasta jooksul ka Jõhvi, Kohtla-Järvele ja Narva. Lisaks uutele 4G saatejaamade ehitamisele üle Eesti vahetatakse lähiaastatel välja ka kogu GSM raadiovõrgu ning keskseadmed Baltimaade moodsaimate vastu. (Tele2 avas Tartus 2014)

Tele2 Eesti AS sisekommunikatsiooni dokumente analüüsidis leidis töö autor, et ettevõttes puudub täpne juhend, mis reguleeriks sisekommunikatsiooni juhtimist.

Kommunikatsioonijuhendi vajalikkus ja reguleerimisala tuleks välja selgitada eelkõige töötajate seas. Juhendi vajalikkuse ühe põhjusena võib välja tuua ettevõttes varasemalt läbi viidud töötajate rahulolu-uuringu, millest selgus, et töötajad on kõige vähem rahul ettevõttesisese info liikumisega ja kommunikatsiooniga erinevate osakondade vahel. Autori avastatud kinnitas ka personaliosakonna juht, kes oma töös puutub kõige rohkem kokku sisekommunikatsiooni erinevate probleemidega ja ta ütles, et antud teema on ettevõttes täpsemalt reguleerimata ning vajalikud juhendid puuduvad. Seega tuleb uuringu tulemused analüüsida ankeetküsitluse ning intervjuu abil, saamaks aru, milline on ettevõtte sisekommunikatsiooni juhtimise hetkeolukord ning kuidas seda parandada.

Töö autor kasutas diplomitöö uuringus kvalitatiivset, kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit, milleks oli ankeetküsitlus (vt lisa 1), kus oli kasutusel valikvastustega küsimused ning üks avatud küsimus. Avatud küsimuse kaudu oli võimalik töötajatel avaldada oma arvamust pikemalt kommunikatsiooni probleemide kohta ning teha oma-poolseid ettepanekuid olukorra parendamiseks. Ankeetküsitlus viidi ettevõttes läbi vahemikus märts-aprill 2014. Ankeetküsitluses kasutas töö autor Downs ja Hazeni poolt välja töötatud küsitlust *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) (Downs, Hazen 1977: 63-73). Samuti lisati küsitlusele üks valikvastustega küsimus kommunikatsioonikanalite kohta, et oleks võimalik saada ettevõttes enimkasutatavate kanalite kohta ülevaade. Intervjuu läbiviimiseks kasutas töö autor Goldhaberi (1993: 362) välja töötatud struktureeritud intervjuud (vt lisa 2) sisekommunikatsiooni uuringute jaoks. Intervjuu aitab paremini tõlgendada ankeetküsitlustest saadavaid vastuseid ning nende põhjal koostada ülevaatlik analüüs. Intervjueeritavaks valis töö autor ettevõtte personalijuhi, kellel on kõige rohkem antud valdkonnas teadmisi ning tema puutub oma igapäevatoos kokku konkreetsete sisekommunikatsiooni puudutavate reeglite ja informatsiooniga.

Antud uuringu tarbeks tuli ankeetküsitlust vähesel määral muuta. Töö autor eemaldas küsimused, mis puudutasid tööga rahulolu muutumist viimase poole aasta jooksul ning rahulolu praeguse töökohaga, kuna antud küsimused ei oleks ettevõtte seisukohast lähtuvalt vajalikku informatsiooni edasi kandnud. Töö autor lisas demograafilistest näitajatest tööstaaži, mille kaudu on võimalik teostada analüüsi erineva staažiga töötajate vahel. Lisaks viiakse ankeetküsitluse andmete kogumise ajal läbi intervjuu

ettevõtte personalispetsialistiga, mis annab parema ülevaate sisekommunikatsiooni juhtimisest ning probleemidest, mis tekivad kommunikatsioonis.

Ankeetküsitluses hinnatakse kommunikatsiooniga rahulolu kaheksat erinevat aspekti. Nendeks on üldine kommunikatsioonikliima, töötajate suhted juhtidega, organisatsiooni adapteerumine, meedia kvaliteet, horisontaalne kommunikatsioon, organisatsiooni vaatenurk, suhted alluvatega ja tagasiside. Ühtlasi uuritakse töötajatelt nende arvamust kommunikatsiooni üldisest toimimisest ning nende nägemust, kuidas oleks võimalik olukorda parendada, kasutades avatud küsimust ankeetküsitluse lõpus. Samuti on ankeetküsitlusele lisatud autori poolt küsimus kommunikatsioonikanalite kohta, välja selgitamaks, milliseid kanaleid töötajad oma töös enim kasutavad. Seeläbi on võimalik teha ettepanekud ja soovitusel kanalite tõhusamaks kasutamiseks ja juhtimiseks.

Ankeetküsitluses kasutas autor Likerti seitsme palli skaalat, mille alusel uuring läbi viidi. Skaala jaotus seitsmeks väärtuseks, defineerides kõrgeima ja madalaima vastuse väärtuse: 1 – „pole üldse nõus“ ja 7 – „täiesti nõus“. Andmete kogumiseks edastati töötajatele ankeetküsitluse online Google Docs vorm ning saadud andmeid analüüsiti tabeltöötlusprogrammis MS Excel.

Intervjuud viidi läbi aprillikuus ning kasutusel oli Goldhaberi (1993: 362) välja töötatud struktureeritud intervjuu (vt lisa 2) ettevõtte kommunikatsiooni uuringute jaoks. Intervjuus oli 11 avatud küsimust, mille abil oli võimalik välja selgitada põhjalikumalt sisekommunikatsiooni tagamaid ning seda mõjutavaid asjaolusid. Intervjuu aitas töö autoril paremini mõista ja tõlgendada ankeetküsitlusest saadud vastuseid.

Diplomitöö ankeetküsitluse valimiks olid kõik Tele2 Eesti AS 258 töötajat. Ankeetküsitlus edastati kõikidele töötajatele meili teel. Ankeetküsitlusele vastas 77 töötajat, mis on 30% töötajate üldarvust.

2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused ja järeldused

Ankeetküsitluse vastuseid analüüsis töö autor kasutades statistilisi näitajaid mood, standardhälve ja aritmeetiline keskmine. Mood näitab, millist vastusevarianti töötajad kasutasid kõige rohkem. Standardhälve näitab hajuvust, näitaja arvestab kõiki vastuseid ning näitab, kui palju üksikud tulemused erinevad keskmisest. Mida suurem näitaja, seda suurem on ka hajuvus. Analüüsi puhul on tulemused kajastatud aritmeetilise

keskmise tulemuse alusel küsimuste lõikes. Ankeetküsitlused olid täidetud korrektselt ning ühtegi poolikut ankeeti autor ei saanud, kuna valikvastustega küsimused olid kohustuslikud. Avatud küsimusele vastamine oli vabatahtlik ning need töötajad, kes soovisid täpsemat tagasisidet anda, said selle võimaluse. Avatud küsimusele vastas 32% kõikidest vastanutest, mille abil on võimalik töö autoril täpsemalt analüüsida sisekommunikatsiooni juhtimise probleeme ja teha võimalikke ettepanekuid olukorra parendamiseks. Tulemuste analüüsimise jaoks valis autor ankeetküsitluse viis kehvemat ning viis paremat tulemust saavutanud küsimused, mille tulemused on kajastatud tabelis 9. Tulemused on järjestatud aritmeetilise keskmise alusel, alustades viiest paremast tulemusest. Samuti analüüsitakse erinevaid kommunikatsiooniga seotud aspekte, mis võivad mõjutada tõhusat sisekommunikatsiooni juhtimist.

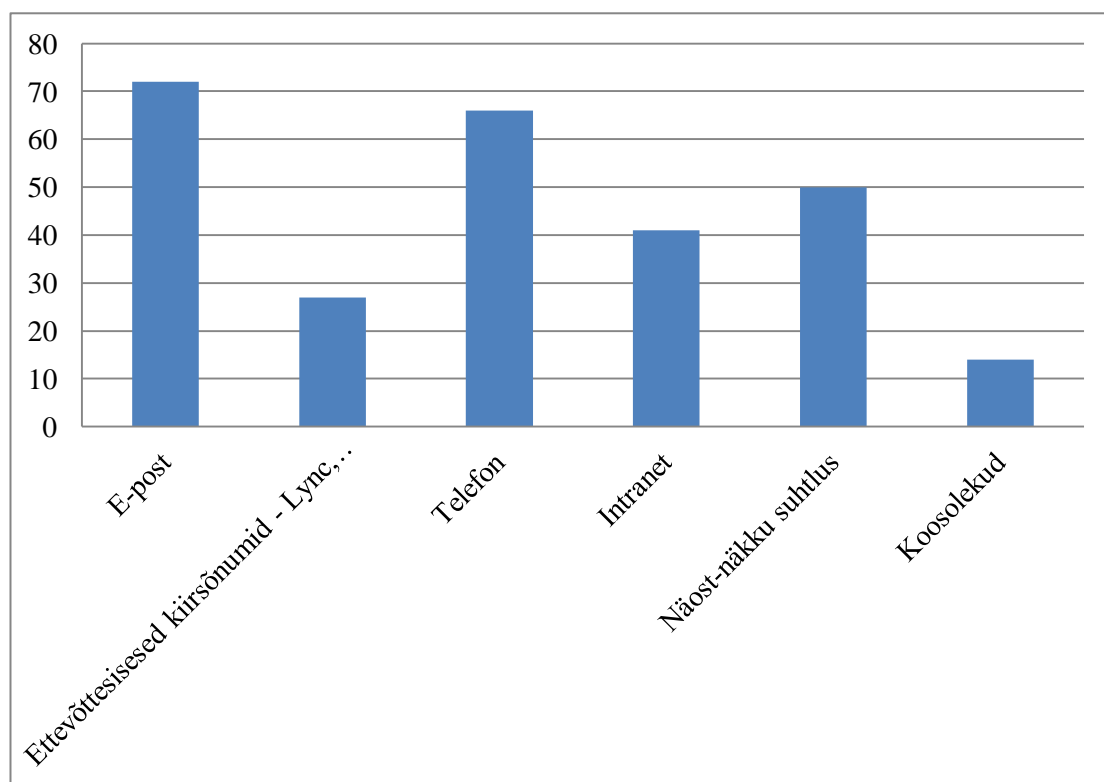
Tabel 8. Tööstaaž Tele2 Eesti AS-is (autori koostatud)

Tööstaaž	Vastajate arv	Protsent kõikidest vastajatest
Vähem kui 1 aasta	5	6%
1-5 aastat	38	49%
6-10 aastat	21	27%
11-15 aastat	4	5%
Rohkem kui 15 aastat	9	12%

Töö ankeetküsitluse demograafilisest küsimusest tööstaaži kohta selgus, et enim vastasid ankeetküsitlusele töötajad, kes on ettevõttes töötanud 1-5 ning 6-10 aastat – 76% kõikidest vastanutest. Antud tulemuse põhjal on võimalik teha ettevõtte sisekommunikatsiooni juhtimise kohta objektiivseid järeldusi, kuna pikema karjääriga töötajatel on parem ülevaade toimuvast kommunikatsioonist ning selle kitsaskohtadest. Seega saab tulemuste analüüsi puhul olla autor kindel, et töötajad on sisekommunikatsiooni toimimisega kursis ning teavad uuringu jaoks vajalikku informatsiooni igapäevase ettevõttesisese suhtluse kohta ja nende antud vastused peegeldavad otseselt ka sisekommunikatsiooni hetkeolukorda.

Ettevõttes kasutatakse omavaheliseks suhtluseks mitmeid kommunikatsioonikanaleid. Nendeks on telefon, e-mail, näost-näku suhtlus, Intranet, koosolekud, ettevõttesisesed

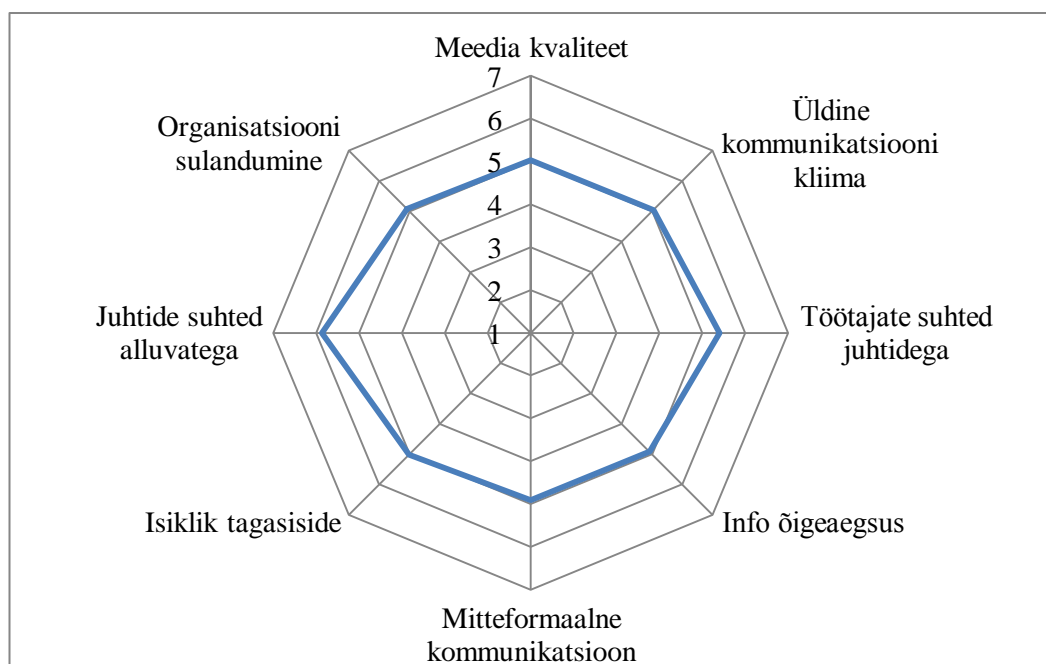
kiirsõnumid. Uuringust selgus, et enimkasutatavateks kanaliteks on ettevõttes e-post ja telefon, millest annab ka ülevaate joonis 3. Seda kinnitab ka ettevõtte personalijuht, kellega viidi läbi intervjuu (vt lisa 2). Samuti peab personalijuht ettevõtte kommunikatsiooni üheks suurimaks tugevuseks kasutatavaid kommunikatsiooni-kanaleid. Ükski vastanutest ei märkinud ära videokõnet, mis tähendab, et ettevõttes pole see piisavalt sobiv ega levinud kanal infoedastuseks. Seega on olulisem koormus infoedastusel suunatud eelkõige e-posti ja telefoni peale. E-post on ka kiireim ja efektiivseim kanal andmete püsikandjana. Ülejäänud infovahetuse puhul kasutatakse võrdselt nii näost-näku suhtlust, Intranetti, kui ka ettevõttesiseseid kiirsõnumeid, mille kaudu on võimalik edastada jooksvalt vähem tähtsat, kuid vajalikku tööga seotud informatsiooni.



Joonis 3. Ettevõttes kasutatavad kommunikatsioonikanalid (autori koostatud)

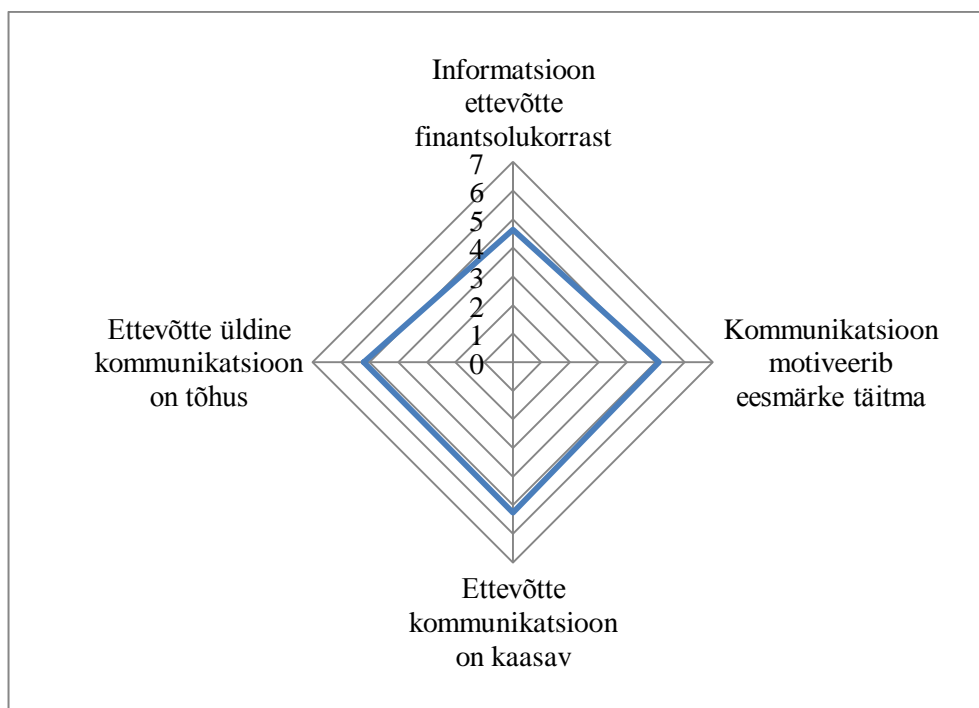
Töö autor koostas ankeetküsitluse küsimuste gruppide kohta üldiste aritmeetiliste keskmiste tulemused, mis kajastuvad joonisel 4. Antud tulemused näitavad selgelt, et ettevõtte sisekommunikatsiooni mõjutavad aspektid on pigem positiivsed. Kõige parema keskmise tulemuse saavutas küsimuste grupp, mis kajastab juhtide suhteid alluvatega –

keskmine tulemus 5,87. Hea keskmise tulemuse saavutas ka küsimuste grupp töötajate suhted juhtidega – 5,41, mis näitab, et juhtide ja töötajate vahelised suhted on ettevõttes heal tasemel ning nendevaheline kommunikatsioon on tõhus. Ülejäänud küsimuste gruppide tulemused olid võrdsel tasemel ja vähese kõikumisega, jäädes vahemikku 4,91 - 5,08.



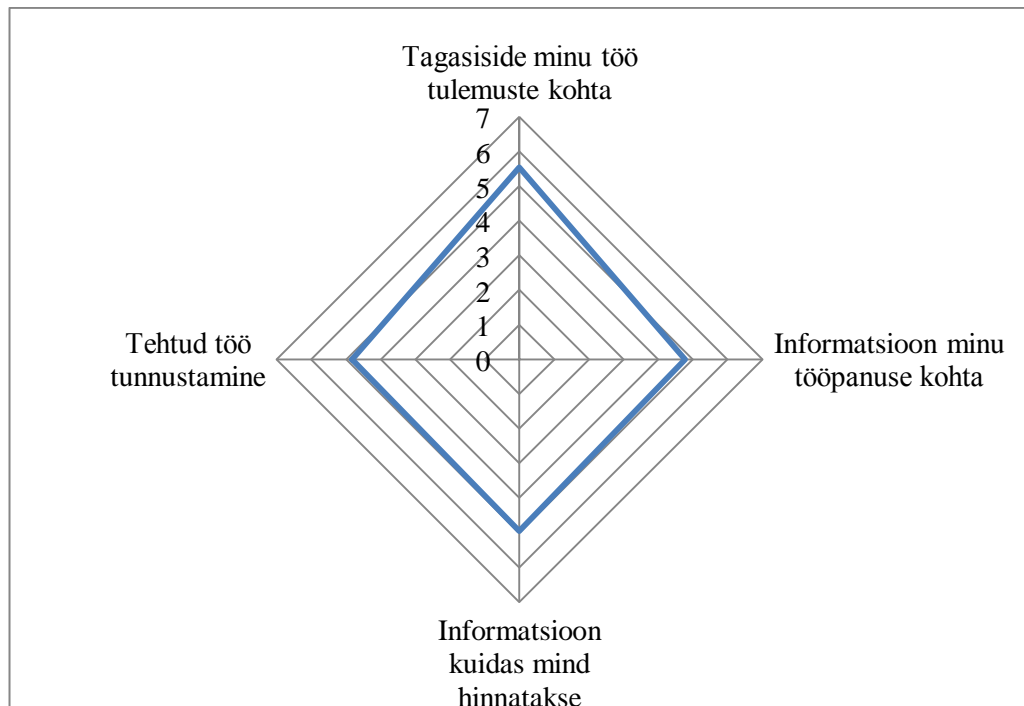
Joonis 4. Sisekommunikatsiooni küsimuste gruppide jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Üldist ettevõtte kommunikatsioonikliimat kajastavaid küsimusi (vt joonis 5) oli ankeetküsitluses neli. Üldise kommunikatsioonikliima vastused näitavad, kuivõrd motiveeriv on kommunikatsioon Tele2 Eesti AS-is. Jooniselt 5 selgub, et enamik vastanutest on üldise kommunikatsioonikliimaga rahul. Antud küsimused hõlmasid informatsiooni kättesaadavust ettevõtte finantsolukorrast, kommunikatsiooni selgust ning kommunikatsiooni motiveerivat mõju. Samuti selgus, et ettevõtte finantsolukorraga informeeritus on pigem kehv ja töötajad sooviksid selle kohta rohkem informatsiooni omada. Ülejäänud küsimuste puhul on töötajad väga rahul või jäävad neutraalseks.



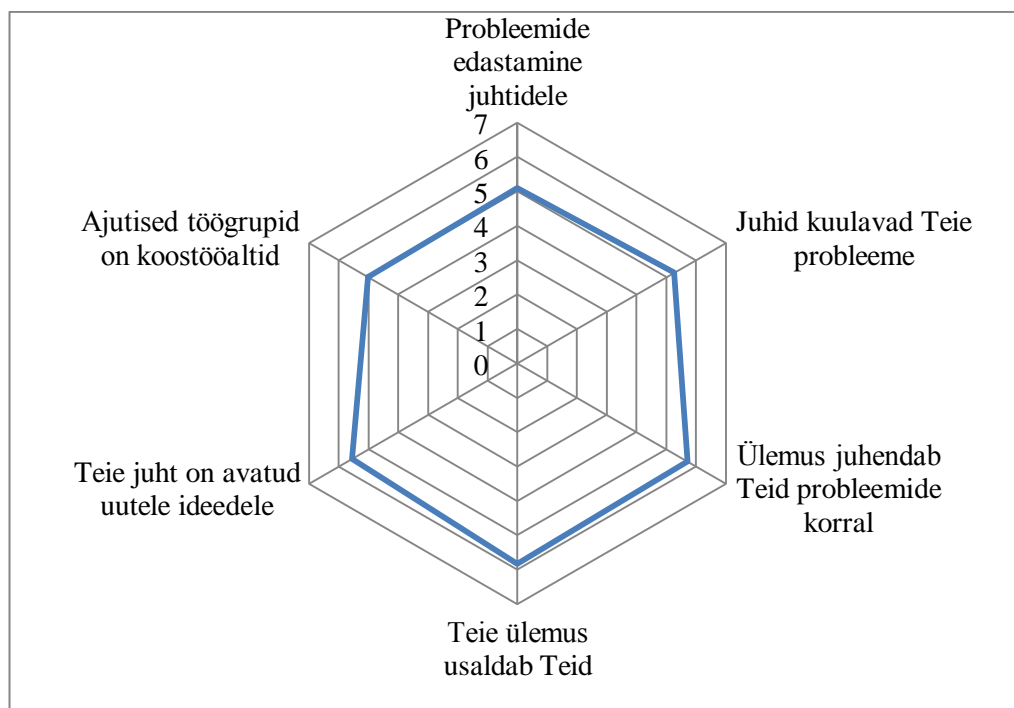
Joonis 5. Üldise kommunikatsioonikliima vastuste jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Isikliku tagasiside küsimuste grupis oli neli küsimust, milles uuriti informatsiooni kättesaadavuse taset töötajate hindamise, tunnustamise, töö panuse ja töö tõhususe kohta. Tulemuste kohta annab ülevaate joonis 6. Enamik töötajaid vastas antud küsimustele positiivselt ning olid rahul saadaoleva informatsiooniga. Väike osa töötajatest siiski hindas informatsiooni hindamise ja tunnustamise kohta väheseks. Antud tulemust võib mõjutada soov saada rohkem tunnustust tehtud töö eest ning selgemat ülevaadet töö hindamise kohta. Autori arvates on siiski tegu aga väikese osaga töötajatest ning enamik on tagasisidega seotud informatsiooni kättesaadavusega rahul. Seega suudab Tele2 Eesti AS oma töötajatele anda selge ülevaate, mille alusel neid hinnatakse ning tunnustatakse. Antud informatsioon on töötajatele kättesaadav ettevõtte Intranetist ning antud asjaolu mainis ka ettevõtte personalijuht. Samas tõi personalijuht ka välja asjaolu, et mõnikord töötaja teab juhendite olemasolust, kuid nende sisust puudub konkreetne ülevaade ja arusaam. Seega arvab töö autor, et tagasisidega seotud juhendite olemasoluga tuleks kurssi viia kõik ettevõtte uued töötajad ning meelde tuletada ka olemasolevatele töötajatele nende kättesaadavust.



Joonis 6. Isikliku tagasiside vastuste jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Töötajate suhteid juhtidega (vt joonis 7) hindasid vastanud töötajad neutraalsest kuni väga heaks. Antud tulemus peegeldab selgelt ettevõttes arenevat sisemist kultuuri ning positiivseid inimestevahelisi suhteid. Autori arvates on tulemus ka märkimisväärne, kuna Tele2 Eesti AS puhul on tegemist keskmisest suurema ettevõttega, kus töötab üle 250 inimese ning selleks, et saavutada positiivseid suhteid juhtidega, peavad nii töötajad, kui ka juhid vaeva nägema. Samuti peavad juhid suhtlema alluvatega tihedalt ning töötajate arengu vastu huvi tundma. Ettevõtte on seda ka teinud läbi arenguvestluste, mida viiakse läbi kaks korda aastas. Samuti suhtlevad juhid töötajatega ka koolitustel ja ühisüritustel vabamas õhkkonnas, mis annab võimaluse suhelda ka muudel teemadel, kui töö. Mõistvad juhid on ettevõttele ka suureks väärtuseks, kuna tõstavad töötajate motivatsiooni töö tegemise jaoks läbi tõhusa kommunikatsiooni töötajatega. Juhtide usaldus ning juhendamine olid kõige kõrgema keskmiste tulemustega antud küsimustegrupis – vastavalt 5,83 ja 5,71.

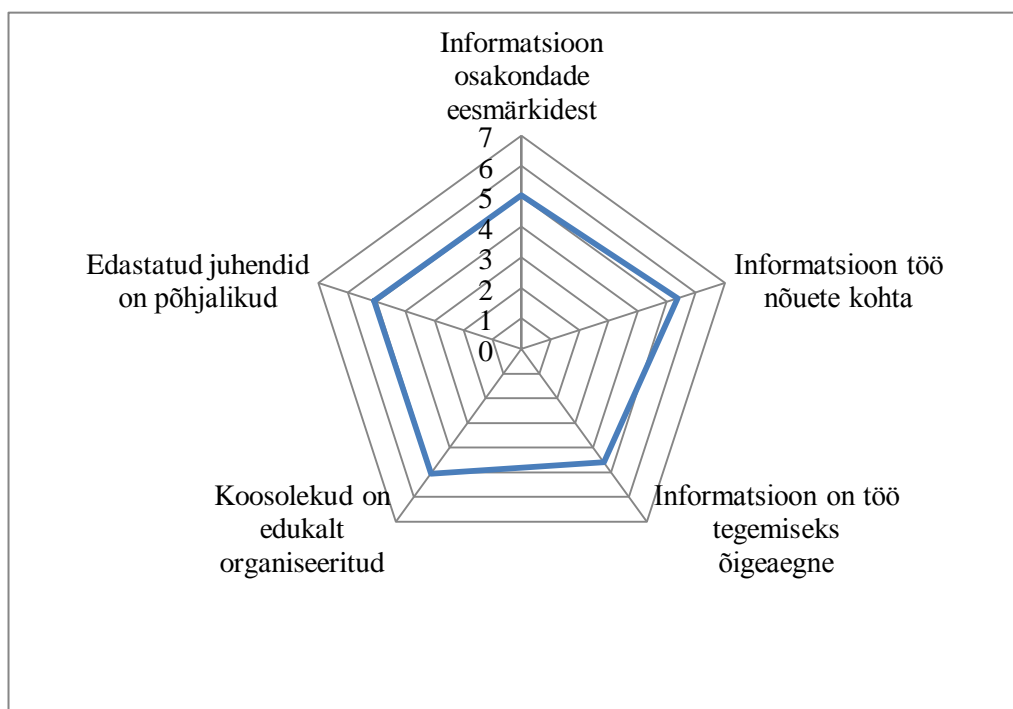


Joonis 7. Töötajate suhted juhtidega vastuste jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Informatsiooni õigeaegsuse küsimuste vastused jaotuvad ühtlaselt (vt joonis 8), kuid nende vastuste puhul on pisut suurem osakaal neutraalsetel ja kergelt halb vastusevariantidel. Küsimused hõlmasid endas informatsiooni õigeaegsust töö tegemise jaoks, koosolekute organiseeritust, edastatud juhendite korrektsust ning informatsiooni kättesaadavust töö nõuete kohta ja teiste osakondade eesmärkide kohta. Ka avatud küsimuse puhul märgiti töötajate poolt mitmel korral, et informatsioon muudatuste ning juhendite kohta võiks töötajateni jõuda varem ning olla koheselt õige, kuna informatsiooni tuleb töötajateni igapäevaselt. Info töötlemise jaoks tuleb aga leida töötajast hetki, mil infoga tutvuda.

Kui edastatud informatsioon aga pole õige või hilineb, tekitab see töötajate jaoks esimesel juhul informatsiooni ülekülluse ning teisel juhul informatsioonipuuduse. Madalaimaks hinnatigi küsimust, mis puudutab töö tegemise jaoks edastatavat informatsiooni – 4,58. Antud juhul on tegu organisatsioonilise kommunikatsiooni-barjääriga (vt tabel 2) ning kommunikatsiooni ebaõnnestumine algab sõnumi edastajast (vt tabel 3), kuna informatsioon jõuab töötajateni hilinevalt. Kui töötajal pole aga võimalik teha tööd seetõttu, et informatsioon hilineb, mõjutab see oluliselt ka ettevõtte

tõhusust ning ka mainet. Samas pidas personalijuht ettevõtte kommunikatsiooni kitsaskohaks juhtide info edastamist ja selle järjepidevust, kuna tihti jagatakse informatsiooni juhtide tasandil, kuid juhid ei suuda alati kõike kogu töötajaskonnani edastada. Seega tuleks informatsiooni edastamine töötajateni ettevõttes kindlasti kriitiliselt üle vaadata ning sisse viia vajalikud muudatused. Teooriast lähtuvalt peaksid informatsiooni saajad edastama saadud kommunikatsiooni kohta tagasisidet selle edastajale, kes saaks analüüsida kommunikatsioonis tekkinud probleeme ning need edaspidises kommunikatsioonis likvideerida.

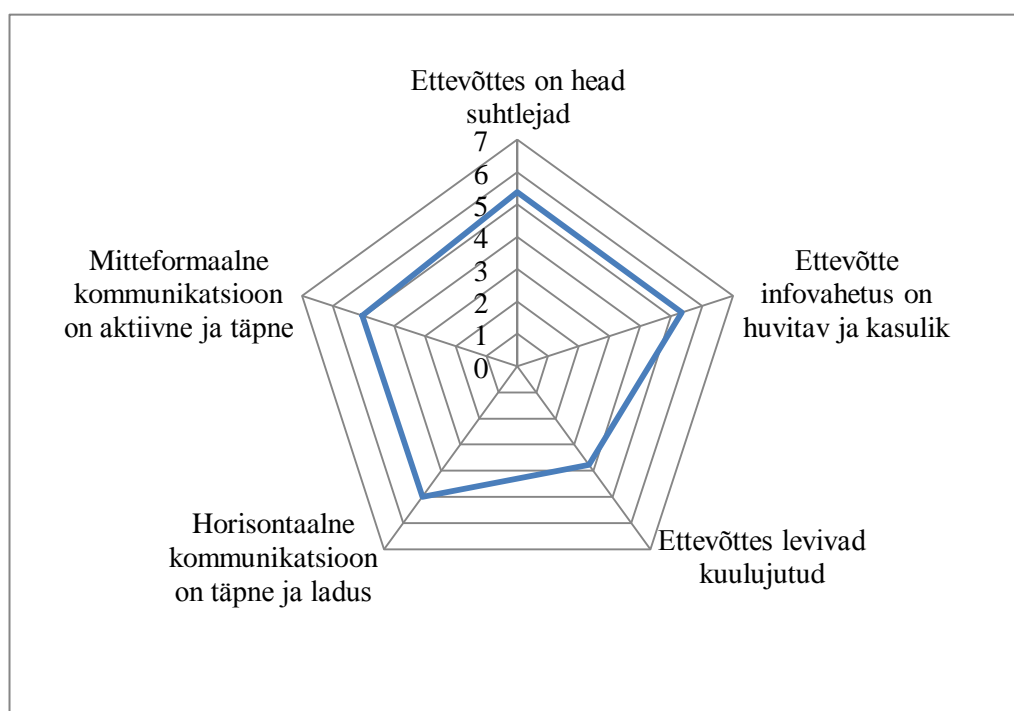


Joonis 8. Informatsiooni õigeaegsuse vastuste jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Mitteformaalne kommunikatsioon hõlmab endas üldist ettevõttesisest suhtlust töötajate vahel. Küsimuste grupis kajastuvad küsimused on järgmised:

- kuulujutud levivad ettevõttes,
- infovahetus on kasulik ja huvitav,
- ettevõttes on osavad suhtlejad,
- mitteformaalne kommunikatsioon on täpne ja ladus,
- horisontaalne kommunikatsioon teiste ettevõtte töötajatega on täpne ja ladus.

Antud küsimuste grupis hinnati kõige halvemaks kuulujuttude levimine ettevõttes ning vastused jaotusid väga ühtlaselt ühest seitsmeni, mis tähendab, et kuulujutte hinnatakse töötajate poolt nii väga halvaks, kui ka väga heaks. Tulemustest annab ülevaate joonis 9. Autori arvates hinnatakse kuulujutte väga heaks, kuna kuulujuttude kaudu võib jõuda töötajateni informatsioon, mida formaalse suhtluse puhul ei esine, kuid teisest küljest võivad kuulujutud kahjustada teiste töötajate mainet. Samuti ei pruugi kuulujutu tasandil leviv informatsioon olla täielikult usaldusväärne ning põhineda tegelikel faktidel.



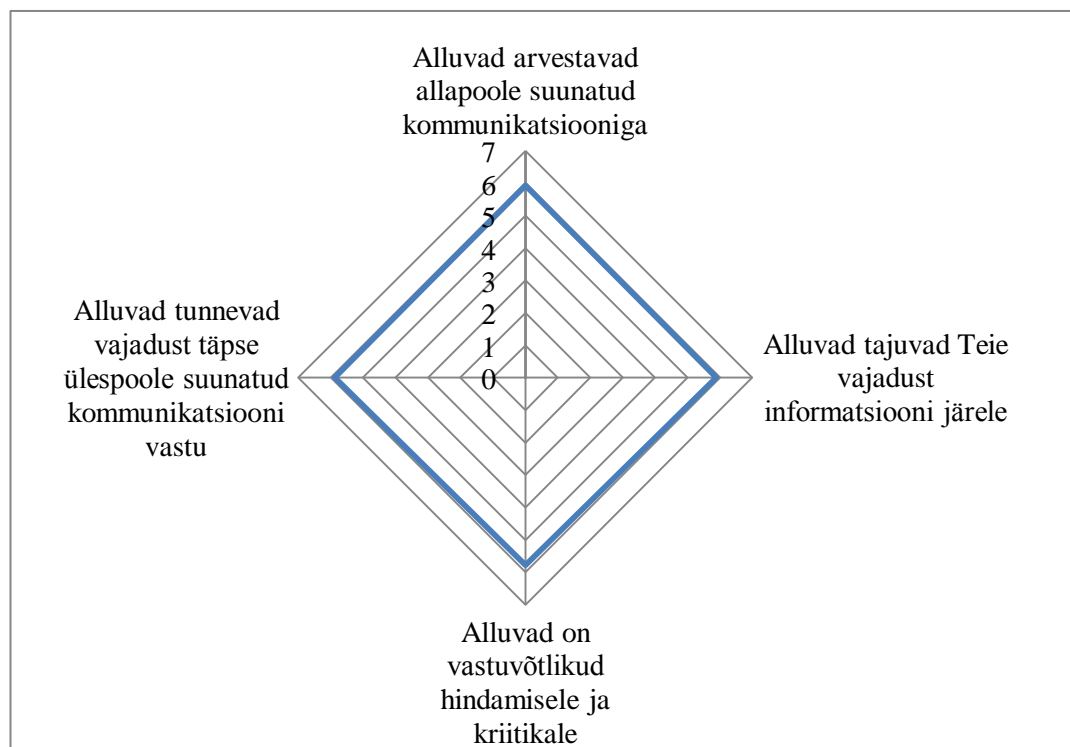
Joonis 9. Mitteformaalse kommunikatsiooniga seotud vastuste jaotumine aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Küsimustele, mis olid seotud juhtide suhted alluvatega (vt joonis 10), vastasid töötajad, kellel on otseseid alluvaid. Antud küsimuste kohta oli 26 korrektselt täidetud ankeeti. Tulemused on väga positiivsed ning juhid on rahul kõikide neid puudutavate aspektidega, milleks olid:

- alluvad arvestavad allapoole suunatud kommunikatsiooniga;
- alluvad tajuvad Teie vajadust informatsiooni järele;
- alluvad on vastuvõtlikud hindamisele, ettepanekutele ja kriitikale;

- alluvad tunnevad vastutust algatamaks täpset ülespoole suunatud kommunikatsiooni.

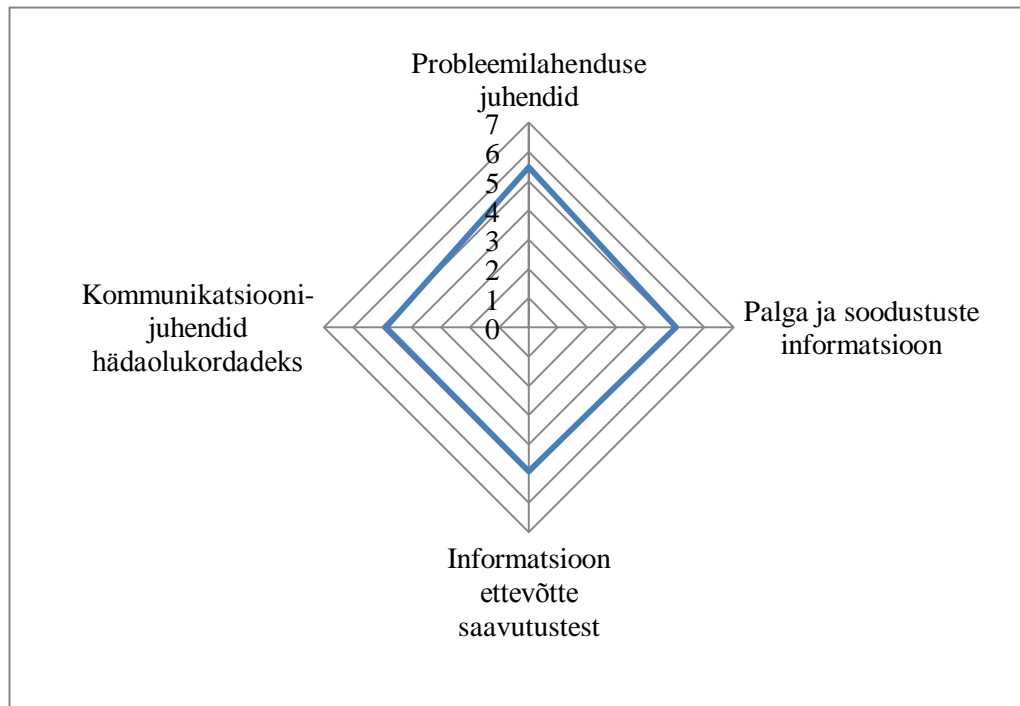
Antud küsimuste kõrget hinnet kajastavad ka aritmeetiline keskmine, mis oli kõigi küsimuste puhul kõrgem kui 5,7. Seega võib järeldada, et juhid on oma alluvatega rahul ning allapoole suunatud kommunikatsioon toimib nende vaatenurgast väga hästi. Selle põhjuseks on kindlasti ka ülespoole suunatud kommunikatsioon töötajate poolt, mis annab juhtidele nende tegevuse kohta konstruktiivset tagasisidet, mille abil on võimalik parendada alluvatega suhtlemist ning nende juhendamist.



Joonis 10. Juhtide suhted alluvatega küsimuste jaotumine aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Organisatsiooni sulandumise küsimused hõlmasid informatsiooni kättesaadavust soodustuste ja palga kohta, probleemilahenduse juhendite ning ettevõtte saavutuste või ebaõnnestumiste informatsiooni. Joonisel 11 kajastatud küsimuste grupi puhul on selge vastuste trend vahemikus 4-7 ehk töötajad on pigem rahul ja väga rahul antud sisekommunikatsiooni juhtimisega seotud aspektidega. Autori arvates on antud informatsioon selgelt juhendite näol ka esitatud ettevõtte sisemistes dokumentides, mis on

uutele töötajatele ka kättesaadavaks muudetud. Samuti võimaldatakse ettevõttes tutvuda vajalike juhendite ja informatsiooniga töötajatel enne tööle asumist koolitusperioodi jooksul.



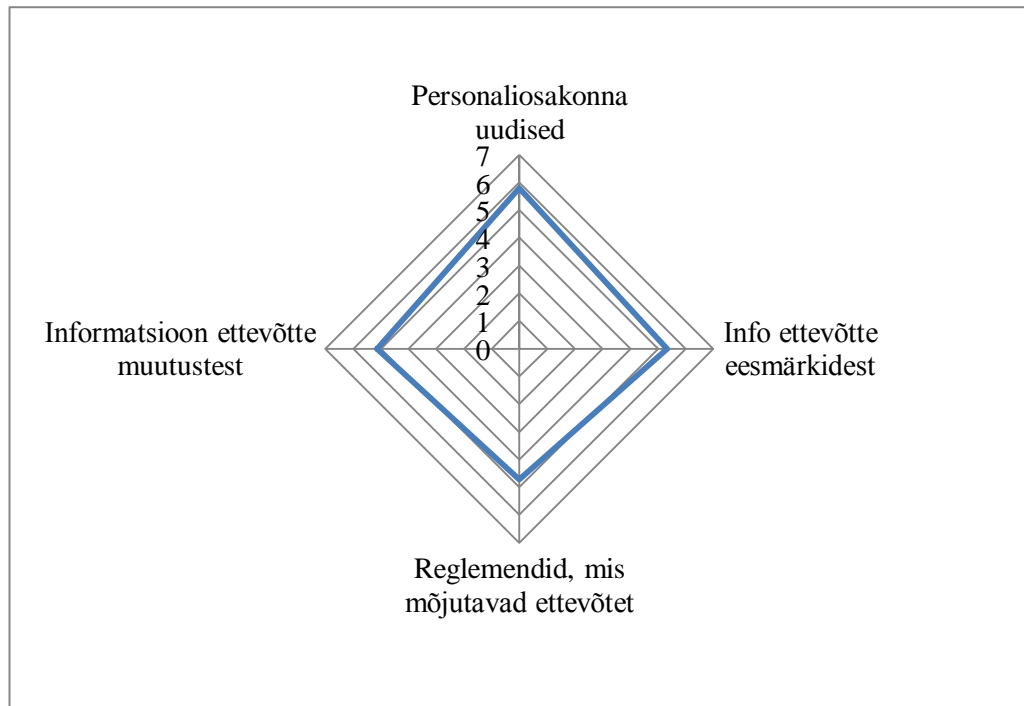
Joonis 11. Organisatsiooniga sulandumise vastuste jaotumine aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Käesoleva töö kontekstis hõlmab meedia kvaliteet järgmisi olulisi ettevõttega seotud näitajaid:

- personaliosakonna uudised;
- informatsioon ettevõtte eesmärkidest ja poliitikast;
- informatsioon regulatsioonidest, mis mõjutavad ettevõtet;
- informatsioon ettevõttes toimuvatest muutustest.

Need näitajad ja nende kättesaadavus on töötajate jaoks oluline, et olla kursis ettevõttes ja ettevõtet mõjutavate muutustega. Antud informatsioon peaks olema samuti õigeaegne ning edastatud sobiva kanali kaudu, et töötajad teaksid neid mõjutavast informatsioonist varem, kui info jõuab välistesse kanalitesse. Autori arvates tõstab ka meedia kvaliteedi-ga seotud informatsioon töötajatevahelist ühtekuuluvustunnet ning tugevdab ettevõtte kultuuri ja tõekspidamisi. Tugeva ettevõttekultuuri abil on võimalik ettevõttel saavutada

tegutsevas majandusharus edu. Antud küsimuste grupi vastused peegeldavad töötajate rahulolu konkreetsete kommunikatsiooni puudutavate aspektidega. Tulemused on kajastatud joonisel 12. Samas on vastatud variandiga „pigem halb“ küsimusele, mis puudutab ettevõtet mõjutavaid regulatsioone. Autori arvates sooviksid töötajad olla rohkem kursis regulatsioonidega ning ettevõtte võiks neid ka rohkem kajastada selgitamaks muudatuste tegelikke põhjuseid.



Joonis 12. Meedia kvaliteedi vastuste jaotus aritmeetilise keskmise alusel (autori koostatud)

Ankeetküsitluse statistilistest näitajatest lähtuvalt (vt tabel 9) on Tele2 Eesti AS ettevõttes madalaimateks tulemusteks mitteformaalne kommunikatsioon, mida iseloomustab küsimus levivate kuulujuttude kohta. Madal tulemus on autori arvates tingitud eelkõige asjaolust, et kuulujuttude tasandil leviv informatsioon võib olla moonutatud ning pole õige ega ka vajalik töötajatele. Kuulujututasandi informatsioon tekitab ettevõttes pigem probleeme, kui annab neile selgeid vastuseid konkreetsetes olukordades. Seega tuleks igas ettevõttes kuulujutte vältida ning eelkõige tööks vajalik informatsioon peaks ettevõttesiseselt liikuma formaalsete kanalite kaudu, mis peavad olema valitud vastavalt informatsiooni tõhususest kindlas kanalis (vt tabel 6). Sealjuures

tuleb kanali valikul arvestada ka sõnumi vastuvõtja vaatenurka ning igat sõnumit tuleks käsitleda eraldi, et edastatav informatsioon oleks tõhus.

Samuti kerkis esile ka kehva tulemusega allapoole suunatud vertikaalne kommunikatsioon, mille puhul hinnati kõige kehvemalt tööks vajaliku informatsiooni õigeaegsust ning informatsiooni tööpanuse kohta võrrelduna kaastöötajatega. Allapoole suunatud informatsioon on ettevõttes peamiseks probleemiks sisekommunikatsiooni tasemel, mis tekitab kõige enam arusaamatusi. Ettevõttes on informatsiooni edastamine töötajatele kriitilise tähtsusega, kuna selle järgi tuleb täita enamik tööülesandeid.

Tabel 9. Ankeetküsitluse viis paremat ja kehvemat tulemust aritmeetilise keskmise järgi (autori koostatud)

Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Alluvad arvestavad allapoole suunatud kommunikatsiooniga	5,93	7	1,05
Alluvad tajuvad Teie vajadust informatsiooni järele.	5,89	6	1,13
Alluvad tunnevad vastutust algatamaks täpset ülespoole suunatud kommunikatsiooni	5,88	6	1,11
Teie ülemus usaldab Teid	5,83	7	1,37
Personaliosakonna uudised	5,79	7	1,29
Ettevõttes levivad kuulujutud	3,78	4	1,95
Tööks vajalik informatsioon on õigeaegne	4,58	5	1,67
Informatsioon ettevõtte finantsolukorrast	4,64	7	1,77
Informatsioon regulatsioonidest, mis mõjutavad ettevõtet	4,71	5	1,66
Informatsioon minu tööpanuse kohta võrrelduna kaastöötajatega	4,78	5	1,44

Ankeetküsitluses esitatud avatud küsimus kinnitab informatsiooni edastamise täpsemaks muutmise vajadust. Mitmel korral märgiti, et töötajatele edastatav informatsioon peaks

olema õigeaegsem ja korrektsem. Avatud küsimusega esitati lisaks järgnevaid ettepanekuid ettevõttele:

- edastada rohkem informatsiooni teiste osakondade töödest ja eesmärkidest,
- organisatsiooni eesmärkidest ja tulevaste plaanide kohta rohkem informatsiooni uudiskirja vormis,
- tekitada positiivsemat suhtumist kontori ja esinduste töötajate vahel,
- luua tihedam koostöö erinevate osakondade vahele,
- muuta tagasiside konstruktiivsemaks ja selgemaks.

Töötajate ettepanekud näitavad, et ettevõttes peab kommunikatsiooni juhtimise tõhusamiseks parendama sisekommunikatsiooni puhul horisontaalset, kui ka vertikaalset osakondade vahelist suhtlust, kuna tihti ei jõua vajalik informatsioon inimesteni õigeaegselt. Informatsiooni hiline mine aeglustab ettevõtte tõhusat ja edukat toimimist. Samuti ootavad töötajad suuremat selgust ettevõtte üldisest edukusest ja saavutustest, mis parendaks ka ettevõttesisest üldist kommunikatsioonikliimat. Võttes arvesse avatud küsimuste ettepanekuid, leiab töö autor, et ettevõtte suurimaks kitsaskohaks on siiski hetkel allapoole suunatud informatsiooni õigeaegsus töötajatele töö tegemiseks, mida kinnitab ka ankeetküsitlus. Antud juhul on edastatava informatsiooni suurimaks puuduseks selle sisuline korrektsus ja edastamise aeg. Informatsiooni õigeaegsuse aspekti puhul tuleb lähtuda eelkõige kliendi ja ettevõtte otsesest ühendusest ehk eesliini töötajatest, kes töötavad esindustes ja kõnekeskuses. Nende jaoks on õigeaegne ja korrektne informatsioon kriitilise tähtsusega, kuna saadav info tuleb edastada kliendini ning info õigsusest sõltub ka ettevõtte kuvand.

Samuti toodi avatud küsimuse puhul välja ka positiivseid aspekte ettevõtte kommunikatsiooni kohta. Esiteks toodi välja, et osakonnasisene infoliikumine on tõhus ning info jõuab vajalike inimesteni ja tehakse regulaarselt ka koosolekuid. Teiseks toodi välja, et juhid kuulavad töötaja muresid, ei vaidle vastu, vaid kuulavad aktiivselt ning proovivad leida murele lahendust. Kolmandana toodi välja, et indiviidi tasandil seatud eesmärgid on paranenud - need on muutunud läbimõeldumaks ja reaalsemaks. Samas on indiviidi tasandil tagasiside andmise puhul veel arenguruumi – tagasiside peaks olema konstruktiivne ja sellega tegelemise protsess peaks olema läbipaistev mõlema osapoole

jaoks. Seega peaks tagasiside saaja teadma, mis tema tagasisidest on saanud ja kes asjadega tegeleb.

Käesoleva diplomitöö raames viidi läbi ka intervjuu ettevõtte personalijuhiga. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada sisekommunikatsiooni hetkeolukord ning tugevamad ja nõrgemad kohad, mida oleks vajalik arendada.

Intervjuust selgus, et ettevõttes pole iga informatsiooni edastamiseks või kättesaamiseks juhendit, kuna igat fakti või tekkinud olukorda tuleb lahendada individuaalselt ning kõike ei ole võimalik reguleerida. Töötajaid aitavad erinevad juhendid ja reeglid, kui ka personaliosakond, kui võimalik. Olemasolevad juhendid vaadatakse üle kord aastas, et kontrollida nende muutmise või loobumise vajadust.

Peamiseks tugevusteks luges personalijuht ettevõttes eelkõige kasutatavaid kommunikatsioonikanaleid, milleks peamiselt on Intranet ja e-kirjad. Intranet on avalik kõikidele töötajatele ning seal on olemas juhendid, protseduurid, reeglid, kui ka uudised ettevõttes toimuva kohta. Iga mõne kuu järel toimuvad ettevõtte peakontoris infotunnid, kuhu ka töötajad on oodatud, kuid need koosolekud ei ole kohustuslikud. Infotundide sisuga on võimalik töötajatel tutvuda hiljem Intraneti vahendusel, kus need tehakse kättesaadavaks. Orienteeruvalt kaks korda aastas toimuvad töötajatele kohustuslikud infopäevad, mille raames jagatakse olulist informatsiooni käimasolevate projektide, toimunud või saabuvate muudatuste kohta. Igal osakonna toimuvad regulaarselt koosolekud, kus osakonna juhid jagavad vajalikku informatsiooni. Juhtkonna koosolekud toimuvad üle kahe nädala. Kaks korda aastas toimuvad ka esinduste juhatajate koosolekud, kus juhatajatele jagatakse olulist teavet ettevõttes toimuva kohta, samuti esinevad esindajad erinevatest osakondadest. Juhatajate kohustus on informatsiooni edastada ka esinduste müügikonsultantidele.

Peamiseks kitsaskohaks pidas personalijuht info jagamise järjepidevuse ja ulatuse. Tihti antakse infot edasi küll juhtide tasandil, aga juhid ei suuda alati kõike edasi anda. Iga osakond võiks kas iganädalaselt või vähemalt korra kuus Intraneti üles panna olulisemad - just nende osakonda puudutava informatsiooni.

Intervjuu andis töö autorile selgema ülevaate, kuidas ettevõttes on sisekommunikatsioon korraldatud. Samuti selgus, et ettevõttel on kaks põhilist kommunikatsioonikanalit – e-post ja Intranet, mille vahendusel edastatakse enamus informatsioonist. Antud kanalite kasutus on ka üheks ettevõtte tugevuseks ning informatsiooni üleküllust ei saa pidada nõrkuseks, kuna iga edastatava informatsiooni puhul on inimesi, kes seda vajavad. Ettevõtte nõrgemaks küljeks pidas intervjuueritav aga juhtide informatsiooni edastamist töötajateni, mis näitab, et ka juhid paratamatult ei jõua kogu informatsiooni edastada töötajateni, kuid selle nimel nähakse igapäevaselt vaeva.

2.3. Ettepanekud sisekommunikatsiooni tõhustamiseks

Lähtuvalt autori poolt läbi viidud ettevõtte sisekommunikatsiooniuuringust, käsitletud teoreetilistest punktidest ning uuringu empiirilistest tulemustest, teeb töö autor Tele2 Eesti AS-le järgnevad ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks:

- osakondade vahelise koostöö tõhustamiseks peavad ettevõtte erinevad osakonnad jagama informatsiooni eesmärkidest ja käesolevatest töödest.
- parendamaks allapoole suunatud kommunikatsiooni ja informatsiooni korrektsust ning õigeaegsust, tuleb edastatav info mitu korda üle kontrollida ja veenduda selle arusaadavuses.

Tele2 Eesti AS osakondadevahelise koostöö probleem selgus töötajatele edastatud ankeetküsitlusest, kus avatud küsimuse puhul oli võimalik teha ettepanekuid ettevõttele sisekommunikatsiooni tõhustamiseks. Mitmed töötajad viitasid asjaolule, et teiste osakondade projektidest ja eesmärkidest on vähene ülevaade, mistõttu on keerulisem ka koostööd teha. Ühe võimalusena informatsiooni jagamiseks võiksid osakonnad kasutada uudiskirja stiili, mis edastatakse töötajatele meili teel või edastada infot Intraneti vahendusel, mis hetkel on aktiivselt kasutusel enamasti vaid ühe osakonna poolt. Sealjuures võiks olla informatsiooni edastamine reguleeritud, vältimaks info üleküllust ning tekitades info võrdse jaotumise aasta lõikes.

Informatsiooni edastamine töötajatele nende töö tegemiseks on tähtis, kuna vastasel korral pole võimalik ettevõtte areng ja tõhus toimimine. Samuti on oluline edastatava info õigeaegsus ning korrektsus, kuna ebatäpne informatsioon tekitab ettevõttes uusi probleeme ning võimalikke arusaamatusi. Edastama peaks informatsiooni kindlasti enne

töötajatele, kui see jõuab avalikkusele, et töötajatel oleks aega informatsiooniga end kurssi viia, mida kinnitasid ka ankeetküsitlusest saadud vastused, et informatsioon pole iga kord edastatud piisava ajalise varuga, et töötajad jõuaksid end kurssi viia saadud informatsiooniga. Üldiselt on ettevõttes infoedastus heal tasemel, kuid aeg-ajalt on selle kvaliteet kehv ning edastamine hilinevad, mis tekitab probleeme ettevõttele, kuna tuleb väljastada lisainformatsiooni. Seetõttu peavad ka töötajad uuesti informatsiooni läbi töötama ning vajaliku meelde jätma.

Kuna sisekommunikatsiooni ankeetküsitluse tulemused olid valdavalt heal tasemel, tuleks ettevõttes kiita eelkõige juhtide suhteid alluvatega, millest selgus nendevaheline hea läbisaamine, mis väljendub ka abivalmiduse ja usalduse kaudu (vt joonis 7). Seega on töötajatel lihtsam suhelda ja infot vahetada ülemustega, kuna valitseb mõistev õhkkond. Samuti on juhtide suhtumine alluvatesse kõrgel tasemel (vt joonis 10), mis annab aimu sellest, et juhid on informeeritud töötajate tegevusest. Juhtide ja alluvate vahelised positiivsed suhted loovad head ja toetavad tingimused ka töötegemise jaoks, mis on oluline püsipersonali tekkeks, kui ka ettevõtte arengu jaoks.

Sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamise protsessis on võimalik kaasata ka ettevõtte väärtused – kvaliteet, väljakutse, tegutsemine - ning nende rakendamisel saab lahendada olemasolevad kommunikatsiooni probleemsed kohad. Analüüsi tulemustest selgub, et sisekommunikatsiooni puhul on väga edukalt rakendunud ettevõttesiseselt järgmised väärtused – paindlikkus ja avatus. Seega tervikliku tõhusa sisekommunikatsiooni loomisprotsessis tuleks kasutusele võtta kõik väärtused korraga. See pole kindlasti lihtne, kuid väljakutse on samuti üks ettevõtte väärtustest. Seega on, abiks võttes eelmainitud väärtused, võimalik luua ettevõttesisest kultuuri tugevdav kommunikatsioon, mis liidab ka erinevate osakondade töötajaid ühise eesmärgi nimel rohkem pingutama.

Autori poolt väljatoodud ettepanekud on ettevõtte jaoks soovituslikud ning lähtuda tuleks konkreetsest vajadusest olukorda muuta. Sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks on kindlasti vajalik kõikide osapoolte aktiivset osalemist ning huvi teemat käsitleda. Antud uuring on üheks eelduseks muudatuste sisseviimiseks vastavates osakondades, kus seda peetakse ettevõtte seisukohalt vajalikuks. Sealhulgas on edaspidi võimalik ettevõttesiseselt täpsemalt uurida erinevate osakondade vahelise koostöö

erinevaid aspekte, kuna tulemuste analüüsist selgus, et töötajad eeldaksid osakondade vaheliselt oluliselt rohkem informatsiooni käimasolevate projektide ning eesmärkide kohta, mille abil oleks võimalik tõhusamalt vahetada kasulikku informatsiooni ka osakondade vaheliselt. Ühtlasi oleks kergem kaasata projektidesse pädevaid inimesi erinevatest osakondadest, eeldusel et on olemas piisavalt informatsiooni.

KOKKUVÕTE

Käesoleva diplomitöö teoreetilises pooles andis töö autor ülevaate sisekommunikatsiooniga seotud teoreetilistest lähtepunktidest. Tõhus sisekommunikatsioon hõlmab endas mitmeid olulisi aspekte ning väga oluline on seda juhtida soovitud suunas ettevõtte eesmärkide täitmiseks. Ettevõtte töötajad peavad olema kommunikatsiooniprotsessi kaasatud. Edastatav informatsioon peab sisult olema üheselt mõistetav ning jõudma inimesteni, kellel on seda igapäeva töös vaja. Selleks on oluline ka töötajate omavaheline mõistmine ja oskus lahendada tekkinud arusaamatusi.

Tõhusa sisekommunikatsiooni jaoks kasutavad ettevõtted erinevaid kommunikatsioonivahendeid. Nendeks on elektroonilised kanalid, näost-näku suhtlus, kui ka traditsioonilised kanalid. Edastatav informatsioon võib liikuda ettevõttes vertikaalselt, horisontaalselt ning diagonaalselt. Informatsioon, mida edastatakse annab ülevaate töötajatele tööülesannete, töötajate õiguste, kohustuste ja võimaluste kohta. Samuti on võimalik edastada tunnustust, püstitatud eesmärke, kui ka saavutusi. Töötajad saavad anda oma juhtidele ka tagasisidet tehtud töö eesmärkide kohta. Juhid vastupidiselt edastavad töötajatele tagasisidet, mis on oluline mõlemale osapoolle, et välja selgitada tehtud töö ja ülesannete võimalikud probleemkohad. Analüüsi tulemusena on võimalik viia sisse muudatused tõhustamaks tööd ning saavutatavaid tulemusi.

Empiirilises osas andis töö autor ülevaate ettevõttest, analüüsis saadud ankeetküsitluse ja intervjuu tulemusi ning tegi konkreetseid ettepanekud sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks. Ankeetküsitluses kasutas töö autor Downs ja Hazeni (1977: 63-73) poolt välja töötatud kommunikatsiooni rahulolu uuringu küsimustikku, mida kohandati vastavalt organisatsiooni vajadustele. Ankeetküsitluse küsimused jaotati kaheksasse gruppi, mis tagasid erinevate sisekommunikatsiooniga seotud aspektide kajastamise. Nendeks olid üldine kommunikatsioonikliima, töötajate suhted juhtidega, infor-

matsiooni õigeaegsus, mitteformaalne kommunikatsioon, isiklik tagasiside, juhtide suhted alluvatega, organisatsiooni sulandumine ja meedia kvaliteet. Neid kommunikatsiooniga seotud aspekte analüüsid selgus, et ettevõttes Tele2 Eesti AS on sisekommunikatsioon heal tasemel. Siiski selgus üksiktulemuste analüüsides ning töötajate avatud küsimuse vastustest, et sisekommunikatsiooni puhul tekitab enim probleeme töötajate jaoks informatsiooni ebaõigeaegne edastamine töötajatele ehk allapoole suunatud kommunikatsioon. Teise suurema probleemina selgus, et ettevõttes toimub erinevate osakondade vahel vähene koostöö ning informatsiooni edastamine teiste osakondade projektidest ning eesmärkidest.

Käesoleva tööga täitis töö autor seatud eesmärgi täielikult. Arvesse võttes töötajatepoolseid ettepanekuid ja ankeetküsitluse analüüsi tulemusi tegi töö autor sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamiseks kaks ettepanekut. Osakondade vahelise koostöö tõhustamiseks tuleb reguleerida eesmärkide ja käimasolevate projektide informatsiooni edastamist teistele osakondadele Intraneti vahendusel. Kanalitest on võimalik kasutada ka e-posti, mille vahendusel võib töötajatele edastada eesmärkide ja käimasolevate projektide kohta e-uudiskirja. Informatsiooni õigeaegseks edastamiseks tuleb ettevõttes edastatav informatsioon arendada tasemele, kus puuduks vajadus infot muuta või parandada. Samas tuleb vältida info edastamist avalikkusele enne, kui see on ettevõttes jõudnud töötajateni. Selleks peab toimima koostöö informatsiooni väljastajate vahel ning ajaliselt peavad olema kokkulepped, millal edastatakse konkreetset informatsiooni.

Ettevõtte peaks antud diplomitööd käsitlema soovitusliku alusena praeguse sisekommunikatsiooni juhtimise tõhustamisel. Diplomitöös tehtud analüüs annab ülevaate ettevõtte juhtkonnale töötajatepoolse tagasisidega sisekommunikatsiooni erinevate aspektide kohta ning võimaluse muuta hetkeolukorda tõhusamaks. Sealhulgas loob käesolev diplomitöö aluse uurimaks ettevõtte erinevate osakondade vahelise koostöö kitsaskohti.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Barker, R., Angelopulo, C. G.** 2006 Integrated Organisational Communication. – Juta & Co Limited.
2. **Beliakoff, E.** 2006 Balancing Face-to-face and Technology-based Communication Channels in Internal Communications. – ProQuest.
3. **Berger, A. A.** 2000 Media and communication research methods: An introduction to qualitative and quantitative approaches. – Sage Publications, Inc.
4. **Communication Theory** 2010 [<http://communicationtheory.org/definitions-of-communication/>] 22.01.2014
5. **Cornelissen, J.** 2011 Corporate communication: A guide to theory and practice. – Los Angeles: SAGE Publications.
6. **Debasish, S. S., Das, B.** 2009 Business communication. – PHI Learning Private Limited
7. **Downs, C. W & Hazen, M.** 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14,63-73.
8. **Downs, C. W., Adrian, A. D.** 2004 Assessing organizational communication: Strategic communication audits. – New York: The Guilford Press.
9. **Fielding, M.** 2006 Effective communication in organizations: Preparing messages that communicate. – Juta & Co Limited.
10. **Ghosh, M.** 2012 Business Communication Skills. – Pearson Education.
11. **Goldhaber, G.** 1993 Organizational communication. – Brown & Benchmark.
12. **Guffey, M. E., Almonte, R.** 2009 Essentials of Business Communication. – Cengage Learning.
13. **Hargie, O., Tourish, D.** 2000 Handbook of Communication Audits for Organisations. – Routledge.
14. **Hargie, O., Tourish, D.** 2009 Auditing Organizational Communication: A handbook of Research, Theory and Practice. – Routledge.

15. **Holm, O.** 2006 Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications. - Marketing Intelligence & Planning, 2006, Vol. 24, No. 5, pp. 493-504
16. **Holtz, S.** 2004 Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications. – AMACOM.
17. **Jones, P.** 2008 Communicating Strategy. – Hampshire: Gower Publishing Limited.
18. **Kaul, A.** 2000 Effective business communication. – Prentice Hall of India Private Limited.
19. **Koneru, A.** 2008 Professional Communication. – Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
20. **Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J., Williams, K. S.** 2008 Business communication. – Cengage Learning.
21. **Palmaru, R.** 2003 Juhatus kommunikatsiooniteooriasse. – Tallinn: Akadeemia Nord.
22. **Philips, M. J., Gully, M. S.** 2012 Organizational Behavior: Tools for Success. – South-Western, Cengage Learning.
23. **Plooy, G. M.** 2001 Communication research: Techniques, Methods and Applications. – Juta & Co Limited.
24. **Priya, V. B.** 2009 Business communication. – New Age International.
25. **Quirke, B.** 2008 Making the Connections: Using internal communication to Turn Strategy into Action. – England Hampshire: Gower Publishing Ltd.
26. **Rodrigues, M. V.** 1992 Effective business communication. - Concept Publishing Company.
27. **Sengupta, S.** 2011 Business and managerial communication. – PHI Learning Private Limited.
28. Tele2 avas Tartus 4G võrgu 17.01.2013 [http://www.tele2.ee/uudised.html#n_3806] 19.03.2014
29. Tele2 koduleht [www.tele2.ee] 19.03.2014
30. **Turner, P.** 2003 Organisational communication: the Role of the HR Professional. – CIPD Enterprises Ltd.
31. **Walker, R.** 2014 Strategic Management Communication for Leaders. – Cengage Learning.

32. **Wallace, P.** 2004 The Internet in the Workplace: How New Technology is Transforming Work. – Cambridge University Press.

Lisa 1. Tele2 Eesti AS töötajate ankeetküsitlus

Lugupeetud Tele2 töötaja!

Oma diplomitöö raames viin läbi kommunikatsiooni rahulolu uuringu. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Tele2 töötajate sisekommunikatsioonirahulolu erinevates töö-elu puudutavates valdkondades. Teie poolt antud ausad vastused ja hinnangud aitavad juhtkonnal näha töötajate sisekommunikatsiooniga rahulolu ettevõttes ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks.

Küsitlust viiakse läbi ajavahemikus 28.03.2014 – 12.04.2014. Küsimustik on anonüümne, see tähendab, et uurimusest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüse ei teostata). Iga teema juures on antud juhised, kuidas vastata. Palun vastake kõikidele küsimustele ning kui küsimustik on täidetud, andke ankeet küsitluse läbiviija kätte.

Üldküsimused

1. Tööstaaž Tele2-s
2. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate oma töös kõige rohkem?

- e-post
- ettevõttesisesed kiirsõnumid – Lync, Skype
- telefon
- intranet
- näost-näku suhtlus
- koosolekud
- videokõned

Andke palun oma hinnang, kuivõrd rahul olete oma töö järgmiste aspektidega. Märkige ära Teie arvates sobivaim vastusevariant:

Ei ole üldse rahul

Väga rahul

1

2

3

4

5

6

7

1. Tagasiside minu töö tulemuste kohta

1 2 3 4 5 6 7

Lisa 1. järg

2. Personaliosakonna uudised	1	2	3	4	5	6	7
3. Informatsioon ettevõtte eesmärkidest ja poliitikast	1	2	3	4	5	6	7
4. Informatsioon minu tööpanuse kohta võrrelduna kaastöötajatega	1	2	3	4	5	6	7
5. Informatsioon, kuidas mind hinnatakse	1	2	3	4	5	6	7
6. Tehtud töö tunnustamine	1	2	3	4	5	6	7
7. Informatsioon osakondade eesmärkidest ja poliitikast	1	2	3	4	5	6	7
8. Informatsioon töö nõuete kohta	1	2	3	4	5	6	7
9. Informatsioon regulatsioonidest, mis mõjutavad ettevõtet	1	2	3	4	5	6	7
10. Informatsioon ettevõttes toimuvatest muutustest	1	2	3	4	5	6	7
11. Toimingute juhendite ja reglementide kättesaadavus	1	2	3	4	5	6	7
12. Palga- ja soodustuste informatsioon	1	2	3	4	5	6	7
13. Informatsioon ettevõtte finantsolukorrast	1	2	3	4	5	6	7
14. Informatsioon ettevõtte saavutustest ja ebaõnnestumistest	1	2	3	4	5	6	7

Lisa 1. järg

B. Palun märkige, kui rahul olete järgmiste ettevõtte kommunikatsiooni aspektidega.
 Ei ole üldse rahul Vāga rahul

1	2	3	4	5	6	7	
1. Probleemide edastamine juhtidele	1	2	3	4	5	6	7
2. Kommunikatsioon motiveerib eesmäärke täitma	1	2	3	4	5	6	7
3. Juhid kuulavad Teie probleeme ja muresid	1	2	3	4	5	6	7
4. Ettevõttes on head suhtlejad	1	2	3	4	5	6	7
5. Ülemus juhendab Teid probleemide korral	1	2	3	4	5	6	7
6. Ettevõtte kommunikatsioon on kaasav	1	2	3	4	5	6	7
7. ettevõtte infovahetus on huvitav ja kasulik	1	2	3	4	5	6	7
8. Teie ülemus usaldab Teid	1	2	3	4	5	6	7
9. Tööks vajalik informatsioon on õigeaegne	1	2	3	4	5	6	7
10. Ettevõttes levivad kuulujutud	1	2	3	4	5	6	7
11. Teie juht on avatud uutele ideedele	1	2	3	4	5	6	7
12. Horisontaalne kommunikatsioon on täpne ja ladus	1	2	3	4	5	6	7
13. Kommunikatsioonijuhendid on olemas hädaolukorraks	1	2	3	4	5	6	7
14. Ajutised töögrupid on koostööaltid	1	2	3	4	5	6	7

Lisa 1. järg

15. Teie koosolekud on edukalt organiseeritud	1 2 3 4 5 6 7
16. Teile edastatud juhendid on põhjalikud	1 2 3 4 5 6 7
17. Mitteformaalne kommunikatsioon on täpne	1 2 3 4 5 6 7
18. Ettevõtte üldine kommunikatsioon on tõhus	1 2 3 4 5 6 7

C. Vastake järgnevatele küsimustele vaid siis, kui olete juht või juhendaja. Märkige ära Teie arvates sobivaim vastusevariant.

Ei ole üldse rahul

Väga rahul

1 2 3 4 5 6 7

1. Alluvad arvestavad allapoole suunatud kommunikatsiooni	1 2 3 4 5 6 7
2. Alluvad tajuvad Teie vajadust informatsiooni järele	1 2 3 4 5 6 7
3. Alluvad on vastuvõtlikud hindamisele, ettepanekutele ja Kriitikale	1 2 3 4 5 6 7
4. Alluvad tunnevad vastutust algatamaks täpset ülespoole suunatud kommunikatsiooni	1 2 3 4 5 6 7

Palun kirjutage, kuidas peaks muutma ettevõttesisest kommunikatsiooni tõstmaks Teie rahulolu:

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Kirjeldage oma tööd(ülesanded, funktsioon). Missuguseid otsuseid teete oma igapäevatöös? Millist informatsiooni ja kellelt on teil vaja nende otsuste tegemiseks? Milline on tegelik informatsioon, mida te saate ja kellelt? Kas Teie organisatsioonis on formaalne või informaalne juhend selle informatsiooni saamiseks? Kas juhendeid oleks vaja juurde/muuta või loobuda?
2. Mis on peamised kommunikatsiooni tugevused Teie ettevõttes. Olge spetsiifiline/täpne.
3. Millised on peamised kommunikatsiooni nõrgad kohad? Kuidas neid likvideerida?
4. Kirjeldage formaalseid kanaleid, mille kaudu saate informatsiooni ettevõtte kohta. Millist informatsiooni kipute saama ja kui tihti?
5. Kirjeldage mitteformaalseid kanaleid, mille kaudu saate informatsiooni ettevõtte kohta. Millist informatsiooni kipute saama ja kui tihti?
6. Kui tihti, kui üldse, saate informatsiooni ettevõtte kohta, mis on Teie jaoks madala väärtusega? Kui Te saate seda, siis missugune see info on? Kellelt see tuleb?
7. Mida peaks Teie arvates organisatsioonis tegema, et infovoogu parendada? Miks seda pole veel tehtud?
8. Kirjeldage, kuidas otsuseid tavaliselt Teie ettevõttes langetatakse.
9. Mis on peamised konfliktide põhjused? Kuidas konflikte lahendatakse?
10. Kirjeldage oma kommunikatsiooni suhteid vahetu juhiga. Kaastöötajatega. Juhtkonnaga. Alluvatega(kui neid on).
11. Kuidas Te teada saate kas ettevõttel on läinud halvasti või hästi eesmärkide saavutamisel. Milliseid tõhususe mõõtmeid ettevõttes kasutatakse?
12. Kas mõnelt osakonnalt võiks infot rohkem olla või on vastupidi mõnelt seda liigselt?

SUMMARY

EMPLOYEES SATISFACTION WITH INTERNAL COMMUNICATION IN TELE2 ESTONIA LTD

Sander Kalda

During the last decade the information- and communication technology has developed significantly. This development has provided companies with many new options to promote internal communication and transmit essential information. Therefore the supervision of internal communication and also regulation when necessary is becoming increasingly relevant in the companies in order to optimize the processes of moving information intra-company.

The aim of the research is to give propositions on how to optimize the management of internal communication in Tele2 Estonia LTD. To reach the goal the author will be analyzing specialized literature regarding internal communication on which a questionnaire and interviews will be carried out on a previously compiled selection in the organisation. The results of the survey will display the current means of internal communication being used in the company, the satisfaction involved with internal communication and ways to improve it.

Research goals to which the autor will find answers to with his work are the following:

- to describe the theoretical sources of internal communication,
- to compare the channels of communication and their efficiency,
- to examine the contentment of the company employees with their available means of communication,
- to analyze the results of the questionnaire,

- to give propositions on how to optimise the management of internal communication in Tele2 Estonia LTD.

In the theoretical part of this thesis the author provided an overview on the theoretical sources regarding internal communication. Efficient internal communication contains many significant aspects and it is critical to manage it in the desired way to reach the goals of the company. The employees of the company must be included in the communication process. The information transmitted must be unambiguous and reach people who need it in their daily work. To achieve this, understanding between employees and the ability to solve misunderstandings is also necessary.

In the empirical part the author of the work presented an overview of the company, analyzed the results of the questionnaire and the interview and made specific propositions on how to optimise the management of internal communication. In the questionnaire the author used the communication satisfaction questionnaire developed by Downs and Hazen (1977: 63-73) which was customized according to the necessities of the organisation. The questions of the questionnaire were divided into eight groups which assured the reflection of different aspects regarding internal communication. The groups were general communication climate, the relationships of employees with leaders, timeliness of the information, informal communication, personal feedback, the relationships of leaders with employees, assimilation into the organisation and the quality of the media. Upon analyzing these aspects linked to communication it appeared that in the company Tele2 Estonia LTD internal communication is at a good level. However, from the analysis of individual results and from the answers to open response questions it appeared that in the case of internal communication most problems for the employees are caused by untimely transmission of information known as downward communication. The second major problem turned out to be insufficient teamwork between different departments and transmitting the projects and goals of other departments in the company.

Considering the propositions of the employees and the results of the questionnaire analysis the author of the thesis made two propositions to optimise the management of internal communication. To optimize the teamwork between departments the transmission of the information regarding goals and ongoing projects to other

departments via Intranet has to be regulated. Of channels it is also possible to use e-mail to send electronic newsletters about goals and ongoing projects to employees. For the timely transmission of information the information transmitted in the company must be advanced to a level where it is not necessary to edit or fix said information. Also, transmitting the information to the public before it has reached the employees in the company must be avoided. That is why collaboration between the distributors of the information must function and there have to exist chronological agreements on when certain information is distributed.

The company should consider this thesis as a recommended base on optimizing current internal communication management. The analysis in the thesis will provide an overview for the management of the company on the different aspects of employee feedback and the means to optimise current situation. This thesis will also create a base for researching the problem areas of teamwork between different departments.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sander Kalda

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ettevõttes Tele2 Eesti AS

mille juhendaja on Taavi Tamberg

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **31.05.2016** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **21.05.2014**